The Importance of Complaint Management Tools at selected Luxury Hotels in Vienna

---

Master Thesis submitted in fulfillment of the Degree

Master of Science

in International Tourism Management

Submitted to PD Dr. Astrid Dickinger

Matthias Gillhofer

1313001

Vienna, 31st May 2015

AFFIDAVIT

I hereby affirm that this Master's Thesis represents my own written work and that I have used no sources and aids other than those indicated. All passages quoted from publications or paraphrased from these sources are properly cited and attributed.

The thesis was not submitted in the same or in a substantially similar version, not even partially, to another examination board and was not published elsewhere.

Date	Signature

ABSTRACT

Complaint management is a significant management system in the hotel business, because often the way employees deal with dissatisfied guests can make the difference in customers' loyalty and relationships. Sometimes guests become more dissatisfied when the complaint management process is not satisfying. Nowadays customers have a lot of alternatives for accommodation and so they would not come again if the service recovery process for a complaining guest is not appropriate for the standard of a hotel. It is essential that employees use different tools to deal with complaining guests, because a good complaint management system can improve relationships.

In luxury hotels, this kind of management is a significant aspect too, because even in 5 star hotels failures can happen. The focus of this research work is on Vienna, because the city is well known in the hospitality sector and has a high number of luxury hotels with good reputations. Luxury hotels in Vienna might have different philosophies, because while there are several old and traditional properties, the number of more modern hotels has increased over the last years. A qualitative methodology in form of expert interviews with 18 general managers and department heads are carried out to gain insights into the complaint handling process.

In the interviews, the author was able to determine that well-developed complaint management procedures are very significant for all properties, because an efficient service recovery process can have a positive impact on the guests.

Several analyses have been conducted to see how the complaint management process is developed at selected luxury hotels. Guests have changed over the last years, so companies have to adapt their procedures concerning guests' desires. In order to have success and to satisfy guests after a complaint, employees might assume responsibility and deal proactively, because they want to be taken seriously. Companies have to use this feedback as an opportunity to improve a service to avoid mistakes in the future.

ACKNOWLEDGEMENTS

I would like to thank Dr. Astrid Dickinger, my supervisor, for her guidance, help and understanding throughout this research.

I would like to extend my appreciation to my family, who gave me the opportunity to study and supported me all the time.

Thank you to all 18 experts of Viennese luxury hotels, who participated and supported me and made this research possible.

TABLE OF CONTENTS

Affidavit I

Abstract III

Acknowledgements V

List of Figures XI

List of Abbreviations XIII

1 Introduction 1

2 Complaint management 4
2.1 Complaint Management for Companies 4
2.1.1 Goals of Complaint Management 5
2.1.2 Complaints as a Gift for Companies 7
2.2 Consumer Behaviour 8
2.2.1 Development of Consumer Dissatisfaction 8
2.2.2 Complaining Behaviour of Customers 10
2.2.3 Types of Complaints 11
2.2.4 Types of Complainers 12
2.2.5 Outcomes of Complaints 13

3 Service processes 15
3.1 Service Recovery Process 15
3.2 Steps for a Company 16
3.2.1 Stage 1 - Identifying Service Failures 17
3.2.2 Stage 2 – Clarification of Customer Problems 19
3.2.3 Stage 3 – Communication and Classification of Service Failures 20
3.2.4 Stage 4 – Integration of Data and Improvements of the Service 20
3.2.5 Service Recovery Paradox 21
3.3 Complaint Management System 22
3.3.1 Organisational Structure of a Complaint Management System 23
3.3.2 Organisation of Complaint Management 23
3.4 Complaint Management Tools 23
3.4.1 Trainings of Employees 24
3.4.2 Empowerment of Employees 25
3.4.3 Role of Employees 26
3.4.4 Analyse of Complaints 27
3.4.5 Internet 28

4 Impact of complaint management on customers 30
4.1 Customer Relationship Management 30

4.1.1 Life Time Cycle 32
4.1.2 Customer Relationship Types 33
4.2 Loyalty Management 34
4.2.1 The Loyalty Wheel 36
4.2.2 Customer Satisfaction – First Step for Loyalty 37
4.2.3 Successful Handling for Loyal Customers 38
4.3 Profitability 39

5 Methodology 42
5.1 Qualitative Methodology 42
5.2 Qualitative Interviews 44
5.2.1 Stages of an Interview 45
5.3 In-depth Interviews 46
5.4 Expert Interview 47
5.5 Analyses of In-depth Interviews 47
5.6 Significance of Guidelines for Interviews 48
5.6.1 Guideline for Research Question 49
5.6.2 Hypothesis Development 49
5.6.3 Sampling and Sample Size for Research Question 53

6 Outcome 56
6.1 General Information about Hotels and their Number of Complaints 56
6.2 Importance of Complaints 58
6.3 Complaint Behaviour Changes 60
6.4 Feedback Tools 62
6.5 Importance for Top Management 64
6.6 Procedures to Deal with Complaints 65
6.7 Analysis Approaches of Complaints 66
6.8 Complaint Dealing for Employees 67
6.9 Importance of Travel Platforms and Social Media 69
6.10 Complaint Handling Trainings 70
6.11 Complaint Management Effects 72
6.12 Improvement of the Image 73

7 Tests of Hypotheses 74

8 Conclusion 84
8.1 Discussion 85
8.2 Limitations of the Study and Future Researches 87

9 Bibliography 89

10 Appendix 1 96

10.1 Guideline for Expert Interviews 96

Appendix 2 97
10.2 Interview Hotel A, Expert AA /Front Office Manager 97
10.3 Interview Hotel A, Expert AB/Rooms Division Manager 102
10.4 Interview Hotel B, Expert BA/General Manager 109
10.5 Interview Hotel B, Expert BB/Front Office Manager 114
10.6 Interview Hotel C, Expert CA/Human Ressource Manager 119
10.7 Interview Hotel C, Expert CB/Front Office Manager 125
10.8 Interview Hotel D, Expert DA/Front Office Assistant Manager 135
10.9 Interview Hotel D, Expert DB/Front Office Manager 140
10.10 Interview Hotel E, Expert EA/Rooms Divison Manager 144
10.11 Interview Hotel F, Expert FA/Director of Business Developement 151
10.12 Interview Hotel G, Expert GA/Guest Relation Manager 157
10.13 Interview Hotel G, Expert GB/Front Office Manager 163
10.14 Interview Hotel G, Expert GC/Trainings Manager 169
10.15 Interview Hotel H, Expert HA/General Manager 175
10.16 Interview Hotel H, Expert HB/Front Office Manager 181
10.17 Interview Hotel I, Expert IA/General Manager 188
10.18 Interview Hotel J, Expert JA/Assistant Front Office Manager 194
10.19 Interview Hotel K, Expert KA/Hoteldirektor 198

LIST OF TABLES

Table 1 Goals of Complaint Management 6

Table 2 Why customers “Do” and “Do not” Complain 10

Table 3 Advantages and Disadvantages of Using Qualitative Research Methods 43

Table 4 List of Interviews 55

Table 5 Size of Hotels 76

LIST OF FIGURES

Figure 1 Attitudes and Behavior 9

Figure 2: Ways to Handle Dissatisfaction 13

Figure 3 Four-Stage Approach for a Service Recovery Process 17

Figure 4 Service Recovery Paradox 21

Figure 5 Life-Time Cycle 32

Figure 6 The Loyalty Wheel 36

Figure 7 A Satisfied Customer is Loyal 37

Figure 8 The Logic of Customer Satisfaction Model 39

Figure 9 Satisfaction and Profitability Pyramid 41

Figure 10 Importance of Qualitative Methods and Instruments 44

Figure 11 Number of Reviews at Selected Luxury Hotels 56

Figure 12 Percentage of Negative Reviews 57

Figure 13 Coding of the Importance of Complaints 58

Figure 14 Reasons for Changes 60

Figure 15 Time and Existing Differences 61

Figure 16 In-House and Out-of House Feedback Tools 62

Figure 17 Importance for Top Management 64

Figure 18 Analysis Approaches 66

Figure 19 Empowerment Process 68

Figure 20 Employee Trainings 70

Figure 21 Aspects after good Complaint Management Procedures 72

Figure 22 Reasons for Behavior Change 75

Figure 23 Complaint Management Tools 85

LIST OF ABBREVIATIONS

B2B – Business to Business

B2C – Business to Consumers

1 INTRODUCTION

Complaint management should play a significant role in businesses, where employees deal actively with consumers. Often the way, in which employees treat dissatisfied people can make the difference in relation to customers' satisfaction. These days clients can become more dissatisfied, if the complaint management process is not appropriate and this may be the reason that dissatisfied clients often do not want to complain. They think it is time wasting and would like have no impact (Barlow & Moller, 2003). Dissatisfied customers should have the opportunity to complain if something is not according to their wishes, because for each not decidedly complaint, the companies or the employees do not have a chance to react and to solve the problems (Hippner & Wilde, 2006). These aspects, therefore, should guide companies to concentrate on the enhancement of their complaint management.

Nowadays, customers encounter numerous alternative offerings, so companies need to pay attention to the quality of their services. Sometimes mistakes happen, so it is important that complaint management procedures are available to manage the service recovery. Although complaints are unpleasant to deal with, they are a reality for every company. Despite the displeasing nature of this aspect of business, negative feedback should be viewed as an opportunity to find solutions to service failures and improve service delivery (Bundesministerium für Wirtschaft, Familie und Jugend, 2011). Research shows that a good complaint management system can have an impact on customers' relations as well as loyalty and for this reason this should be a major focus for companies (Haas & Von Troschke, 2007).

Complaint management is already a well-discussed topic, but often the focus of this literature is quite general, focusing on how businesses can deal with dissatisfied guests. They highlight various methods and helpful tools for handling guests who complain. First of all, it is essential that employees use different tools to increase customer satisfaction, because a good complaint management system can build up relationships (Haas & Von Troschke, 2007). This applies especially to the hotel business, because every day employees have direct contact with different guests and often have to deal with complaints. There is significant supply in the hotel industry, therefore hotel guests can easily choose another hotel if they experience poor service or poor service recovery. If service recovery is handled appropriately, clients may no longer have feelings of dissatisfaction. Unfortunately, employees, who are not equipped to handle complaints, may appear overwhelmed to the client and handle the situation inappropriately.

Therefore, is essential that employees have appropriate tools to appropriately handle complaints from guests. Guests' feedback can help in having a good organisation and procedures in the hotel and also improve the quality of the service encounter (Hippner & Wilde, 2006).

In luxury hotels, complaint management may also be a significant aspect, despite the fact that there is little literature and research in this area. Therefore, this thesis will focus on the luxury hotel segment in Vienna. This city has a high number of luxury hotels with a good reputation. On the one hand there are old and traditional luxury hotels, but on the other hand there are several modern and trendy luxury hotels with different philosophies. Maybe especially these different philosophies can be interesting in the aspect of the complaint management process and their tools. The research in this Master Thesis will examine the way in which complaints are managed and whether they are handled with a formal or informal system in luxury hotels in Vienna. In the data collection, it can be expected that some hotels might have a designated complaint management department, while other hotels do not. The two different approaches represent different systems for interacting with customers and solving troubles. Designated complaint management departments deal directly with guest complaints, while hotels without these departments rely on the front office employees to satisfy guests.

Qualitative methods will be utilized to collect data through the implementation of qualitative interviews. In-depth interviews with experts in the field will bring the expected information to answer the research question. The theory and the literature deal with several forms of complaint management processes and their significance. After the data collection it should be possible to answer the following question:

What are the complaint management tools of the selected luxury hotels in Vienna and further are they helpful for the relationship and loyalty of the guest?

This paper will explore if selected luxury hotels in Vienna take care of the complaint management or not. Do they have this kind of management system and if yes, which tools did they implement and which of them are helpful in relation to loyalty or relationship. A good working complaint management system can increase satisfaction and further satisfied clients can be profitable in the future. Therefore, this thesis looks to confirm if these aspects are true and how different hotels deal with that.

After the introduction, there is a description of major aspects concerning complaint management in order to provide an overview about this kind of management system. Complaint management can be really important for companies, therefore aspects like goals, philosophies and behaviours of customers will be analysed.

In the third chapter, the importance of the service recovery process after a faulty service will be described. Companies have to develop good recovery procedures to increase the satisfaction of their customers. Therefore, employees need good systems and usable tools to deal with these guests.

The content of the fourth chapter is about potential positive outcomes of a good complaint management system. It will be described how dissatisfied customers can be converted to loyal clients with a good relationship, which have an impact on the profit and success of the whole company.

The fifth chapter deals with the qualitative methodology of the research work. The author uses qualitative interviews in form of in-depth expert interviews to collect data and get insights in the complaint management procedures of the hotels.

The empirical part in the sixth and seventh chapter handles several analyses of all information and data collected by qualitative interviews. It will be tried to figure out connections between the theory and the information acquired about the selected luxury hotels in Vienna. It will be also interesting to see, if there are differences between the hotels. Hypotheses will be checked as well to see if they can be supported with the information of the qualitative data collection.

In the last chapter, each chapter of this research work will be summarized and the research question will be discussed based on the findings of all analyses and hypotheses.

2 COMPLAINT MANAGEMENT

In the daily business of service-oriented companies, employees deal constantly with customers. Often the way in which employees treat their customers can make the difference in satisfaction and aspects like customer trust as well. Each customer encounter is different, because clients have unique personal characteristics and employees of a company have to handle several varying concerns. Sometimes it occurs that not all clients can be satisfied with their received services and products and as a natural result, some of these dissatisfied customers start to complain. Often clients use complaints to express their wishes about how companies should be managed. Therefore, for firms it should be clear that feedback, be it positive or negative, is essential information and can be really helpful for the whole company (Cook, 2012).

Research shows that over the last years companies adapt their focuses, because clients are more critical in relation to quality and services. Compared with the past, customers complain more often when they are dissatisfied. Companies have already recognized these changes and try constantly to increase quality of products and services so that everything is appropriate for customers' expectations (Höchsmann, 2014).

This chapter will concentrate on the significance of well-developed complaint management for companies. It is a lot of work to create this management system and therefore it has to be well prepared. Companies might understand this management system, because it can affect the whole firm. Complaints come from people, who are not satisfied because services or products do not meet their expectations. Because of this, the main focus of a complaint management system refers to customers and their different behaviours. Companies have to understand and analyse people and their reasons of complaints, because without this knowledge it is very hard to deal with them appropriately. Over the last years, behaviours of customers have changed constantly and so it is more and more difficult for employees to handle these different types of complainers, complaints and outcomes (Lovelock & Wirtz, 2004).

2.1 Complaint Management for Companies

Nowadays it is not easy for companies to financially survive in the market, because they have to deal with a high number of competitors. Each company tries to be special in order to win customers' or guests' trust. The main focus for companies should be to satisfy their customers so that they are able to build up customer relations and loyalty. Sometimes service failures can occur and affect the satisfaction of clients. A lot of customers become disappointed and start to complain to express their anger and dissatisfaction (Stauss & Seidel, 2012). Basically no company likes complaints, because it is not the best feeling when customers are dissatisfied and complain. Employees are usually under the impression that they are being personally criti-

cized when someone complains about a service failure or faulty or critical aspects of the firm. Often complaints are also annoying for employees, because most of the time they are busy and it can be really time consuming and exhausting to solve the problem (Barlow & Moller, 2003).

Complaints are not only difficult for employees, but also can be difficult for the person making the complaint. Dissatisfied guests, who would like to complain may find it difficult. Often it is the case that nobody takes the responsibility for a complaint. In such situations, customers become more dissatisfied and further consequences for these companies can occur. Dissatisfied customers may decide to no longer use the service or the product or even go so far as to complain on different online platforms or social media. In these cases, companies have to react after the fact and this often incurs higher costs (Stauss & Seidel, 2004).

Employees deal with complaining guests and most of the time it can be quite challenging for them, but also for customers. Companies have recognized over the years that complaint management is becoming more important and have started to rethink the process of complaint management. Nowadays, complaint management plays a significant role for companies, because this kind of management system can have a very positive affect on a company's performance (Collier & Evans, 2015).

Complaint management is the most important part of customer relation management. Companies and their employees have to do their best to satisfy customers, because complaining guests are considered as endangered clients. If these guests choose not to return, then the company's revenue would decrease. Basically a complaining guest is confronted with a problem and is looking for a solution. Companies have to see this and give their best to solve the problem. For the customer, it would be the perfect opportunity to increase trust and loyalty (Stauss & Seidel, 2007).

2.1.1 Goals of Complaint Management

The main goal of a complaint management system is to increase the company's competitive advantage and to increase profit. Customers might be satisfied by having a good complaint management to process and minimize negative impacts of customer dissatisfaction on the company. Stauss and Seidel defined four different goals for complaint management shown in Table 1. Competiveness and profit are the most important goals for a company. Though these are the most important, companies must also focus on other goals, which are described in the table below (Stauss & Seidel, 2007).

Main goal	• Enlarge profit and competiveness
Customer relationship sub goals	• Stabilize endangered customer relationships • Increase intensity of purchases • Support customer oriented image • Increase word-of-mouth advertising
Quality relevant goals	• Improve quality of products and services • Avoid internal/external failure costs
Product relevant goals	• Fulfil tasks efficiently

TABLE 1 GOALS OF COMPLAINT MANAGEMENT
SOURCE: CREATED BY AUTHOR WITH STAUSS & SEIDEL, BESCHWERDEMANAGEMENT, 2007

An aspect of customer relationship sub goals is to stabilize the relationship to endangered clients, which is an element of complaint management. Through fast and unbureaucratic solutions, satisfaction concerning complaints can be achieved and over time this can build customer loyalty and the customer relationship with the company, which can affect the profit positively. Another positive aspect is that proper complaint management can increase the intensity of customer purchases due to the better relationship felt by the customer to the company. Customers can make more purchases, increase the frequency of purchase or buy additional products from this company. Good complaint management procedures are really essential, because customers feel safe and appreciated. This aspect is really helpful in relation to actively improving customers' satisfaction and influences the image of a company. Clients get the impression that the company is doing everything to satisfy them, but also employees feel more comfortable. Good customers relationships can prevent negative word-of-mouth, since customers are satisfied with the complaint management procedures. Customers talk about their dissatisfaction to family, friends and acquaintances, so it is a significant aspect for companies to follow the sub goal of a better relationship with well-developed processes (Stauss & Seidel, 2007).

Another sub goal concentrates on the quality relevant aspect. It is essential that problems do not occur, because product failures can disappoint customers and this might lead to a complaint. Companies have to analyse the information available in complaints, because through this information product deficiencies and external costs can be minimised. A complaint can be a hint from clients about process deficiencies as well. These kind of complaints can be really

helpful in improving and developing internal processes. The last sub goal are product relevant goals, which focus on the efficient fulfilments of tasks to satisfy customers and to improve quality of products. (Stauss & Seidel, 2004).

2.1.2 Complaints as a Gift for Companies

In the last years, companies have recognized the importance of a good working complaint management system and try to appropriately satisfy customer wishes. The most important aspect for firms is to have pleased customers. Therefore companies should be thankful when they get complaints, because it is a kind of a second chance for them to improve their services. They have to notice that complaining customers, which are dissatisfied and take their time for a complaint still trust the firm and are trying to be loyal. It is essential for companies that they understand the causes for complaints and the desires of the clients. For employees, it is easier to comprehend when they understand the customers' perspective. Often clients use a complaint to inform a company about their wishes and how they personally would improve a service or a product. For companies, it is really necessary to recognize these expectations and needs of customers, because in future it can affect the success of the company positively (Barlow & Moller, 2003).

Companies should see complaints as a gift, but to achieve this, the philosophy, mission and vision of the company might have to be changed. Employees have to be trained so that everyone understands the philosophy correctly and change their opinions properly. Employees should be thankful after a complaint and should not hesitate to find solutions. Actually the development of viewing the complaint as a gift takes time and is not an overnight process. After the employee at the service encounter received a complaint, he or she should follow eight prescribed steps (Barlow & Moller, 2003):

1. To be thankful – After a complaint, employees have to be thankful that they received a feedback of the customer. The dissatisfied person should get the impression, that the complaint was important for the company.
2. Reason for thankfulness – The customer has to understand, that his or her complaint was actually helpful. Employees' thankfulness and a good recovery process can increase satisfaction and further improve the relationship.
3. Apologize the mistake – At this stage employees have to apologize for failures in the service encounter.
4. Promise a solution – Employees should promise that they are looking for a solution at this stage.
5. Ask for necessary information – Now dissatisfied customers should be asked for more detailed information about the case that employees are able to help them easier and faster.

6. Solve the mistake – At this stage employees have to deal appropriate to solve the problem immediately. After the recovery process, customers will be satisfied about the positive result.
7. Check satisfaction – Employees have to ask if everything is fine for the customer. He or she should be informed about the solution approaches. The client should get the impression that everyone tried to solve the problem. This kind of customer service plays an important role and can affect the relationship to the customer
8. Learn from mistakes – The company has to learn from prior mistakes to prevent them in future.

2.2 Consumer Behaviour

The term consumer behaviour is complex, because it involves several different aspects, such as why and how customers buy a product or a service. Therefore experiences, use of services, activities, people and ideas play an important role for their decision-making process. For companies, the buying aspect isn't the only important part. Actually they are also interested in the behaviour of customers concerning the use and disposition of an offered product or service. Acquisition, usage, and disposition are aspects, which affect their behaviour for this case. Acquisition means what clients are doing to own a product. On the one hand they may buy the product, but on the other hand they may also rent, lease, trade or share a product. The usage aspect is an element of a product of the behaviour and describes the reason a customer uses an offering. It can be a sign of a personal character or even feelings. The disposition aspect describes how a customer discards an offer. The market can analyse their behaviour to understand how and why they sell their used products, which affects the market as well (Hoyer, MacInnis, & Pieters, 2013).

Consumer behaviour is a very dynamic process that changes very fast. Compared to fifty years ago, customers are more connected and have a better access to get information about companies' services and products. They can browse through the Internet and easily collect online offerings, check different reviews or use online platforms to get access to information. Actually the behaviour of a customer can impact other customers as well, especially friends and family of the client. Sometimes clients inform others about a product and so their behaviour can be affected. Emotion, positive or negative, is another aspect, which influences customers' behaviour especially in the way they perceive a product or service and which decision they make to be satisfied. Each emotion has the ability to trigger various emotions and affect individual clients differently (Hoyer, MacInnis, & Pieters, 2013).

2.2.1 Development of Consumer Dissatisfaction

There are several definitions for satisfaction, but a main one is that customers are satisfied, when the service or product matches their expectations and thus are highly satisfied with ex-

ceeded expectations. On the other side of that, customers are dissatisfied when services are worse than expected. The feeling of satisfaction or dissatisfaction is a subjective feeling since individuals make judgements about the product or service. It is really important for companies to measure customer satisfaction, because with this information they can better react to customers' needs as it can be seen in Figure 1. Companies know that this feeling of satisfaction has a huge impact on the behaviour. Satisfaction is an indicator of customers' behaviour and the positive behaviour of clients affects the performance of a company, because satisfied customers build a relationship with the company and continue to return (Hill, Roche, & Allen, 2007).

FIGURE 1 ATTITUDES AND BEHAVIOR
SOURCE: CREATED BY AUTHOR WITH HILL, ROCHE, & ALLEN, 2007

Over the last years, consumers have changed in their characteristics, especially in the way of complaints. Customers have experience nowadays collecting information through different channels. They have exact expectations and compare them with their received services. Through these new customers' characteristics, expectations of services are higher and consumer may complain if services or quality of products are not good (Cook & Macaulay, 1997). Another characteristic is that employees receive more complaints from clients with a higher socioeconomic level than from customers with a lower level. This group tends to have extensive education and mostly a higher income, which may be the reason for the differences. These characteristics can be crucial since this group has more knowledge, experiences and motivation to complain, when they are not satisfied with the received product or service (Lovelock & Wirtz, 2004).

Every year companies lose a percentage of 10-30% of customers, but often the reasons are unclear for them. Most of the time, clients leave due to dissatisfaction about services and products. Researchers have found out that it can be a matter of one of the five service quality gaps (Hill & Alexander, 2006):

1. Promotional gap – It is a fault of the marketing department, because they create high expectations for customers that are hard to fulfil. Companies can avoid this gap, if they do not mislead their clients with false promises or advertising.
2. Understanding gap – This gap occurs when companies do not know enough about their customers and do not understand the needs and priorities of clients. Customers

become dissatisfied, because services and products are not appropriate to their expectations and desires.

3. Procedural gap – Companies analyse customers and know what they want, but they still need to satisfy them. The main problem is to offer suitable operating processes and systems to their customers.
4. Behavioural gap – For this gap, employees of the company are not able to satisfy customers during the service encounter, because they are not trained very well or are overwhelmed. Often they cannot follow the procedures to deal with dissatisfied clients.
5. Perception gap – This gap occurs when customers have a different perception with received services. Then companies and employees have to try over time to improve services to modify customers' perceptions.

2.2.2 Complaining Behaviour of Customers

Customers, who are not satisfied with a product or service, are able to choose between two alternatives concerning how they want to deal with their dissatisfaction. On the one hand they may choose not to say anything and on the other hand they may decide to complain. People are totally different in relation to these aspects. It is necessary that companies understand the reasons why customers complain or decide to not complain so that they are able to handle complaints effectively. Therefore researchers have found out different reasons for these personal decisions. (Lovelock & Wirtz, 2004).

Why customers "Do" complain	Why customers "Do Not" complain
Receiving a compensation	Customers convenience
Stating of the grievance	No improvements
Creation of impression	Lack of transparency
Altruistic reasons	Uncomfortable feeling
Service Improvements	Lack of special expertise
	Power of customers

TABLE 2 WHY CUSTOMERS "DO" AND "DO NOT" COMPLAIN
SOURCE: CREATED BY AUTHOR WITH HOFFMANN & BATESON, 2011, LOVELOCK & WIRTZ, 2004

Customers, who want to give a feedback to a company, have different reasons for their decision and these are listed in Table 2. A reason may be that customers want to retrieve an eco-

nomic loss through a compensation. Sometimes it can happen that clients urge a repeated service performance. In the most cases clients use a complaint to reveal their anger and dissatisfaction. Causes could be when employees are rude and overwhelmed or there are faulty products and services (Lovelock & Wirtz, 2004). Another reason why customers complain is that some clients just want to create an impression to show others that he or she is more intelligent or discerned (Hoffmann & Bateson, 2011).

Not all customers complain, because they are dissatisfied and want to show their anger. Many customers give feedback to improve services and quality of products. Often they are motivated and have a relationship with the company. Their purpose in giving feedback is to increase the success of the company. Sometimes customers complain, because they are selfless and they just want to highlight the problems they noticed in order to protect other customers (Lovelock & Wirtz, 2004).

The proportion of dissatisfied customers, who actually make a complaint, is relatively low. Analyses show that only 5-10 per cent of all discontent people complain. The reasons why only a minority of people want to express their displeasure differ significantly (Lovelock & Wirtz, 2004). Sometimes customers do not want to take the time to compose a complaint letter, email or even to call the company, because it is inconvenient. They might also think that a complaint would be a waste of time since it would not make a difference (Barlow & Moller, 2003) (Hoffmann & Bateson, 2011). It is also the case that customers do not want to complain, because often companies have a problem with transparency in complaint management and the best contact person for their complaint is not clear. A lot of clients avoid negative confrontations, because they think that it is unpleasant to complain. If they know that they have to deal with these employees in future, then they do not feel comfortable complaining. In businesses, where customers have a lack of special or technical knowledge, the amount of complaints is lower, because customers do not feel qualified to complain. Another reason refraining from giving feedback can be the power of customers. In businesses, where clients do not have much power, less negative feedback is visible. Most of the time professional service providers like architects or lawyers are affected. Firms, which are confronted with this problem, should try to reduce social barriers through various impersonal online complaint channels (Lovelock & Wirtz, 2004).

2.2.3 Types of Complaints

Often the term complaint is viewed very negatively and it is often defined as an expression of dissatisfaction. Actually there are two types of complaints that describe how customers or guests give their feedback to employees: instrumental and non-instrumental. An instrumental complaint means, that a service failure happened. The customer complains, because he or she expects a solution for the problem. The other type of complaint is the non-instrumental complaint, which is when customers do not expect employees to find an appropriate solution for

the complaint. These type of complaints tend to occur more often than instrumental complaints. Often non-instrumental complaints are not even related to the service itself or a service failure, rather to something uncontrollable like the weather (Srinivasan, 2012).

Another distinction of complaint types refers to customers' opinions from where the problems come from. Actually it is possible to differ ostensive complaints and reflexive complaints. On the one hand ostensive complaints mean that customers direct their feedback to persons outside their realm. On the other hand reflexive complaints are complaints, which are directed at aspects of the dissatisfied customer who complains. Most clients make ostensive complaints, because they do not want to see themselves as the source of the problem and to alert employees about their negative aspects (Srinivasan, 2012).

2.2.4 Types of Complainers

In general, complainers are dissatisfied people, who want to express their anger and disappointment about a faulty situation. All customers are different in their characteristic of complaints, so it is difficult to find a unitary solution to satisfy them. Therefore researcher tried to define different types of complainers. Actually five general types are defined (Hoffmann & Bateson, 2011):

1. The meek customer – Consumers of this type do not complain, when they are dissatisfied. Employees at the service encounter have to recognize the problem and try to solve it to increase satisfaction.
2. The aggressive customer – For employees it is really difficult to deal with these clients, because they complain really loud so that everyone is able to hear it. The employee needs to pay close attention during the complaint, to find the right solution.
3. The high-roller customer – Due to that this kind of consumer has a lot of money, they are willing to pay to get the best service and products. The handling process of high-roller customers is quite similar to that of aggressive customers. Employees have to listen very well to identify the problem and to solve it.
4. The rip-off-customer – The motivation for this type of complainer is to have more than they are entitled to receive. Suggestions for solutions are not appropriate for them.
5. The chronic complainer customer – Most of the time they complain, because they are not satisfied and try to test the patience of the employees. Often they just want to talk with a familiar person and are satisfied after a service recovery process.

In the hospitality industry, types of complainers are different compared with the described general definitions. Actually it is possible to differ six personal types, which complain in the hotel business. Often the characteristic can be similar like the other types (Bradley-Hole, 2008):

1. Ruined dreams – These guests have dreamed a lot about their perfect vacations, but are totally dissatisfied, because their dreamed expectations are not realistic. They have personal problems and complain about venial aspects.
2. Face-savers – The second group tries to act irate to hush up their deficiencies. They complain in a loud way like the general aggressive customer, because they want that everyone can hear the complaint. The others should get the impression that he or she is the best one and the hotels' employees are not perfect in what they are doing.
3. Frebbie-lovers – Their focus is to safe money. They use every chance to complain, maybe to get a cheaper rate.
4. Wounded warriors – They complain to get the control of their life back, because they may be suppressed.
5. Martyres – This group does not make a complaint in the hotel and so employees cannot recognize the dissatisfaction of the guests. After the holidays they tell everyone that everything was horrible and start with negative word-of mouth recommendations.
6. Loyal customers – The sixth type provides a concrete feedback to increase quality of services and products. The last type of complainers is the truly injured guest. He or she understands that to err is human and wants just a compensation for the problem. Afterwards the guest would be satisfied and not demanding anymore.

2.2.5 Outcomes of Complaints

Basically customers have several options to express their dissatisfaction. They can make a public complaint, where customers directly complain to firms and third parties. Another option would be a private complaint, which includes a negative word-of-mouth about the company. Unfortunately customers still do not want to complain and do not take any actions (Hoffmann & Bateson, 2011).

After the service or product was not able to meet the consumers' expectations, the behaviour can result in three different ways and outcomes, which is graphically provided in Figure 2. Actually all three aspects can be part of one consumer behaviour and any combinations of these outcomes can occur.

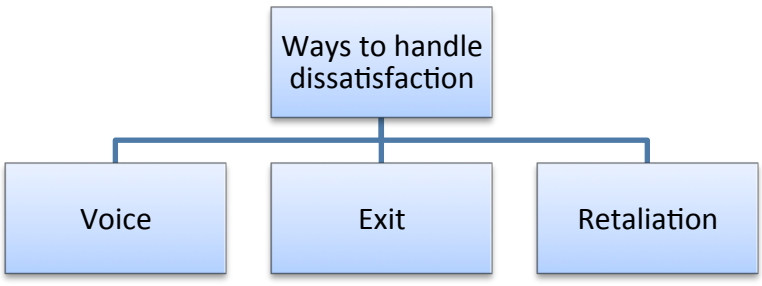

FIGURE 2: WAYS TO HANDLE DISSATISFACTION
SOURCE: CREATED BY AUTHOR WITH HOFFMANN & BATESON, 2011

A voice outcome is when clients show their dissatisfaction in form of a verbally communication. They speak with employees, who are responsible and capable of solving the problem. Within the voice outcome there are three sub-options: high, medium and low voice. Customers, who want to talk with managers or with people at the top of the hierarchy belong to the high voice outcome. Medium voice outcomes mean that dissatisfied clients address their problems to employees, who provided the service. Low voice means, that discontent clients do not complain directly to the company. It is part of a non-instrumental complaint, where disappointed customers talk to other people about the situation (Hoffmann & Bateson, 2011).

Another type of complaint outcome is the exit outcome. This occurs when customers choose to no longer use the service or product of the company. This outcome can be classified into three categories as well. High exit means that consumers will never use a service or a product again from this firm. A medium exit is when a client looks for an alternative firm, while a low exit occurs when consumers are dissatisfied, but do not change anything in their behaviour and continue using the offer of the company (Hoffmann & Bateson, 2011).

The third type of complaining outcome is a retaliation of the consumers. This is when the consumer tries to impair the business. Again this category can be broken down into high, medium and low. High retaliation means that clients want to damage the company in form of negative communications outside of the firm. Medium retaliation occurs when clients create just small inconveniences and inform only few people about their dissatisfaction. The last segmentation is low retaliation, which is when consumers do not show any action (Hoffmann & Bateson, 2011).

3 SERVICE PROCESSES

Every day, employees should have the goal of doing their best to satisfy the customers with which they deal. There are several definitions for a service process, but put simply it is an intangible activity where employees offer benefits and a feeling of satisfaction to customers. Besides services, companies' tangible products can have an impact on their clients' satisfaction. When a good is not appropriate to their wishes, customers will be dissatisfied (Verma, 2008).

In daily business encounters, mistakes happen. Basically there are three different reasons for these failures: system failures, customer need failures and employee failures. System failures happen when core services are faulty and not properly developed. Customer need failures occur when a company misunderstands the customers' desires and offer inappropriate services and products. Employee failures happen when employees do not take appropriate actions (Prideaux, Moscardo, & Laws, 2006). Sometimes it is a problem of misunderstanding when employees are not well trained and overwhelmed or it is because the employees are just not motivated to deal with customers. Negative effects like these have bad impacts on the whole company and cost a lot of money, because dissatisfied and angry customers often do not come back. Therefore companies have to be well prepared to change customers' impressions when one of these failures occurs. Disappointed customers are still customers of the company so it is essential to have recovery strategies prepared (Page, 2010).

This chapter deals with a company's response and recovery process for service and product failures and how to deal with their dissatisfied customers. Clients expect that companies give their best to increase their satisfaction. In general, companies have different opportunities and strategies to recover faulty processes. The main goal should be that customers are happy and satisfied afterwards. Complaints are essential for firms, because through a feedback, companies can improve their services. Therefore they need a good working complaint management system. All employees have to know which tools and opportunities they have to deal with angry and disappointed customers.

3.1 Service Recovery Process

Every customer has expectations about their services and products they want to receive from a company and would be satisfied when everything is according to their wishes. Unfortunately, not all performances meet these expectations. After a service failure people are dissatisfied, because the service was not delivered as planned (Fornell & Wernerfelt, 1987). Actually it is possible to identify two types of service failures. The first type of service failure is when the service itself is faulty and disappointing for the clients, while the second type of service failure

is the fault of the employee delivering the service. Both types can be reasons for angry customers and must be the trigger for companies to react and do what is necessary to recover from the unfavourable outcome (Oh, 2008).

As a result of customers' dissatisfaction and anger, people expect an appropriate compensation after a service failure. Often the customer is not satisfied with the recovery process. This may occur, because the employees did not treat them very well or because the compensations were not adequate compared to their dissatisfaction. Research finds that customers want to have a fair solution that matches their expectations. There are three different dimensions of fairness that are defined (Lovelock & Wirtz, 2004):

1. Procedural justice – Customers expect companies to take responsibilities for service failures. There should be fair procedures and responsive recovery processes. Procedural justice happens when employees communicate with dissatisfied customers during the recovery process. The focus of this justice is to reach a positive outcome (Davidow, 2013).
2. Interactional justice – The interactional justice process concentrates on the interaction with customers. Employees should react with good behaviour. They have to explain to the customers the reason for the service failure. Clients should get the impression that everyone is trying to solve the problem immediately and in a friendly and emotional way (Sparks & McColl-Kennedy, 2001).
3. Distributive justice – This type of justice occurs when a customer is compensated for failures, because they spent time, effort and energy for a service. After the faulty service, customers expect an equivalent compensation after the service recovery process (del Rio-Lanza, Vazquez-Casielles, & Diaz-Martin, 2009).

3.2 Steps for a Company

Companies' strategy should be to build up in order to keep up relationships with their customers, because during a client's lifetime failures can occur. A well-developed service recovery process can have a huge impact on people's satisfaction, but also on revenue and profitability of the whole company. A good example of this is Hampton Inn Hotels, which had the highest customer relation rating in this industry after they have implemented a service guarantee (Prideaux, Moscardo, & Laws, 2006). Analyses show that a high number of customers are dissatisfied with recovery strategies of many companies (Tax & Brown, 1998). Often customers feel more disappointed after making a complaint and therefore avoid doing so. Service recovery strategies even impact the satisfaction and loyalty of the employees, because often they have direct relationships with companies' customers (Liao, 2007). Therefore companies might start with a rethinking process, because the advantages of a good recovery system look promising.

Researchers have defined a four-stage recovery process (Figure 3), which may be helpful for a company. Stage one and two concentrate on reasons for customers' dissatisfaction. In these stages, the company should try to identify and solve the problems. Stages three and four discuss some improvements for a service recovery strategy (Tax & Brown, 1998).

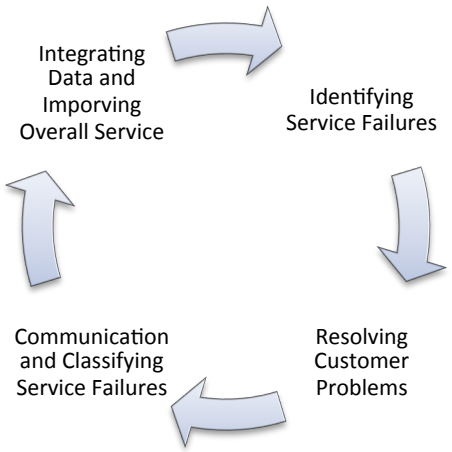

FIGURE 3 FOUR-STAGE APPROACH FOR A SERVICE RECOVERY PROCESS
SOURCE: CREATED BY AUTHOR WITH TAX & BROWN, 1998

3.2.1 Stage 1 - Identifying Service Failures

For some companies it is still difficult to identify when service failures occur, because a lot of customers avoid making complaints. There are four key reasons that customers do not make complaints. These include the fact that the client thinks that nobody will respond to complaints, companies do not want to receive complaints, they are not sure if they are justified in making their complaint and that negative feedback can be expensive and time consuming. Sometimes clients get the impression that after making a complaint the service quality is lower than before. Therefore, companies have to do everything to remove these fears and barriers of receiving feedback from their clients. They have different approaches to stimulate customers to give negative or positive feedback, as it will be discussed in the next subchapters (Tax & Brown, 1998).

3.2.1.1 Determination of Service Standards

First of all they can set performance standards so that it is clear for customers what exactly he or she will receive and so they have the appropriate expectations about a service or product. Often customers receive a service guarantee about a product and service, so everyone knows what he or she will receive, because a guarantee should be a promise of a company's perfor-

mance. Service guarantees are a really powerful tool for firms and their customers for several reasons (Lovelock & Wirtz, 2004):

1. With help of guarantees companies can focus on customer's demand and expectations of their customers.
2. Guarantees stand also for standards of a company so that everyone, including the employees, knows what to expect.
3. Through service guarantees, companies understand easily that failures occur and why the customers are dissatisfied.
4. Risks can be reduced with service guarantees and can be helpful in building up loyalty, since employees are prepared to satisfy customers.

Service guarantees affect the behaviour of customers as well, because it is easier for them to complain, when they know what they should receive. Through developed processes employees can react immediately to try to solve the problems. In fact, guarantees are a good tool to improve quality of services and products, especially for companies that experience a lot of failures (Fisk, Grove, & John, 2013).

3.2.1.2 Clarification of the Service Recovery Importance

Companies have to make it clear to employees that service recovery strategies are really essential for retaining lifetime and loyal customers. Everyone has to understand the importance and the goals of these processes. Employees should know that they have to take responsibility and try to achieve satisfaction of customers when service failures occur. Firms should offer their staff appropriate tools and different symbols to show them how important recovery strategies are. A good example of this is the company of Ritz Carlton. They provide each employee wallet-sized cards with basic statements of the company that employees should carry with them. On these cards there are also significant sentences concerning the service recovery process stating that employees own complaints and need to react quickly to find a solution (Tax & Brown, 1998).

3.2.1.3 Usage of Technological Support

Companies may look to use technological support systems, such as call centres or Internet platforms, in order to handle complaints. Before doing so, firms should train their customers on how to use these systems to make complaints and inform them on the outcomes they should expect after a complaint is made. Call centres have become more and more important in the last years, because research shows the advantages of a technological support. Often customers feel more comfortable when they are able to call someone, instead of writing feedback or having a face-to-face conversation. Holiday Inn, another hospitality company urges their guests to call their Worldwide Guest Relations Office to give their feedback (Tax & Brown, 1998). For specific businesses, Internet websites can be also an option for their service recov-

ery, where customers receive solutions. If the problem is more complex, clients also have the option to use a telephone support system. Analyses show that these kinds of support systems are really helpful in increasing satisfaction and make it possible that employees within the service encounter do not always have to handle unsatisfied customers (Zemke & Bell, 2000)

3.2.2 Stage 2 – Clarification of Customer Problems

After a complaint, dissatisfied customers are waiting for employees' fair actions. Therefore it is essential that clients receive good and fair outcomes quickly from the company to change their negative experiences (Mersha & Adlakha, 1992). Actually, there are different dimensions of fairness and each aspect deals with another issue of fairness. Immediately after a faulty service the customer experience disappointment and expect a kind of compensation. They likely want to have a refund, do not want to pay the whole price or demand some kind of replacement. Sometimes a formal apology can be a fair outcome for customers. Often it costs a lot for companies offering people fair outcomes, but it is essential to understand what the customer wants so that they are satisfied again. From company to company, the way in which they deal with their clients can differ significantly, but it is possible that people react positively when they have the opportunity to choose between several outcomes (Tax & Brown, 1998).

Another aspect of fairness is to provide processes that are appropriate for the standard of a company. First of all companies have to recognize that they have made a mistake, before they are able to provide additional services to their customers. It is important that employees try to find a solution immediately (Fornell & Wernerfelt, 1987). Therefore, the recovery system should be flexible for employees so that they are allowed to find customized solutions for dissatisfied customers. Customers see these recovery services as a fair outcome, because they believe employees are interested in solving their problems. In the opposite way, when customers have to deal with employees, who are overwhelmed and do not know which processes they can follow, they are confronted with not appropriate processes (Tax & Brown, 1998).

The third dimension of fairness is that employees interact in a fair way with their angry customers. Their behaviour should be polite, honest even though they might not offer a solution to resolve the problem and the customers perceive these services as a fair interaction. Sometimes customers get the opinion that they receive an unfair treatment, because of two reasons. First, clients are most of the time in a bad mood when they complain at the service encounter and second, a lot of employees appear unable to handle the situation and do not take care of the faulty situation. For all involved people it can be a demoralizing situation, because the customer expects quick solutions and the employee needs opportunities to help. Companies have to develop processes for their clerks that they are able to act properly (Tax & Brown, 1998). These processes and tools are described in chapter 3.4.

3.2.3 Stage 3 – Communication and Classification of Service Failures

Employees have to understand the philosophy of service recovery processes, because only then customers can be satisfied. J.W. Marriott described in his recovery strategy, that clerks should do everything to take care of guests and find solutions to make it better next time. This kind of philosophy is the Malcolm Baldrige Model, which is a famous Human Resource Management model. The focus of this customer concentrated approach is to identify their needs and to develop strategic quality standards in relation to quality of products and services. Through this model, organisations can also improve their performance by minimizing faulty aspects (Kandula, 2003).

For companies it is very significant that complaints are well documented for analyses and to avoid repeating these same service failures in the future. Nowadays there are often still barriers keeping customers from giving feedback, which should be solved so that everyone feels comfortable and appreciated when giving feedback to the company (Tax & Brown, 1998):

- Offering easy access and efficient responses – Companies have to develop different channels for customers, where they have the opportunity and fewer barriers for making a complaint. In the last years, several companies have implemented call centres and websites, where people are able to give feedback twenty-four hours a day.
- Development of databases – With the help of databases, companies are able to collect information about their customers and have the opportunity to analyse possible recurring problems and to identify the origin of service failures. Problem reporting is part of the service recovery process and is utilized to improve services. Through this tool, performance standards can be increased. For a simplified reporting procedure, companies can create complaint forms, where service failures can be written down and further be clustered to identify each problem. An important aspect for companies is to compel employees to make reports by incentivizing quick solutions with rewards. Another helpful tool in reporting complaints is to make categorizations of their dissatisfied customers, because, in general, companies have two benefits through this categorization. The first benefit of good recovery process is that it can have an impact on the satisfaction of their clients. By noting complaining customers on the reporting list, companies are able to see who complained and to avoid more failures. The second benefit is figuring out permanent complainers, who are interested in getting additional benefits as a result of their complaint (Tax & Brown, 1998).

3.2.4 Stage 4 – Integration of Data and Improvements of the Service

The fourth stage concentrates on the aspect that collected information will be integrated, since this data can be useful for analysis and service and product improvement. Due to the fact that not all people give feedback, companies need other tools to get insight into the customer

experience. Sources for this information could come from mystery shoppers, focus groups or competitor surveys, as well as data from call centres are helpful. After the data collection, information must be disseminated to implement service improvements. Therefore employees need several tools and should be trained to impress dissatisfied customers. Firms have to invest in quality improvements to avoid future mistakes and to offer better processes (Tax & Brown, 1998). Well-developed service recovery strategies can have a positive impact on the company as a whole. For instance it can impact the profit of the company or the loyalty and relationship of the customers to the company, which are listed and discussed in chapter 4 in detail.

3.2.5 Service Recovery Paradox

As the last chapter described, service failures can occur especially in the hospitality industry since employees have to deal with a high number of different types of people. The service recovery paradox describes the phenomenon of satisfaction after a service failure. Customers are confronted with service failures at the first time of using a service and are dissatisfied. Afterwards they expect a recovery service and compensations. The paradox explains that after a well-accomplished service recovery process the customers' level of satisfaction may be higher than that of customers, who did not have any problems with their services (Hudson, 2015). This paradox is shown in Figure 4.

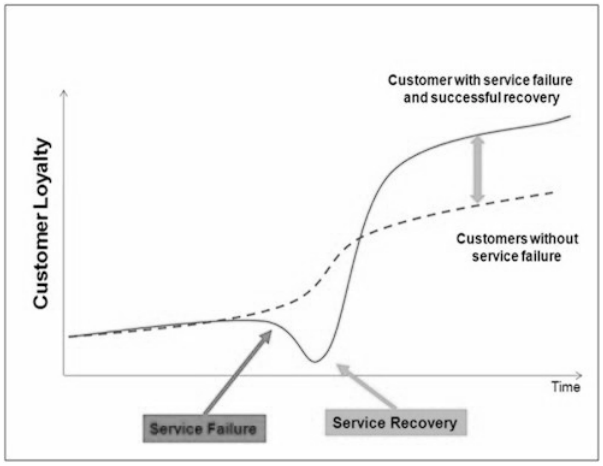

FIGURE 4 SERVICE RECOVERY PARADOX
SOURCE: HUDSON, 2015

The recovery paradox occurs only for the first incidence, but disappears if any further problems occur (Lovelock & Wirtz, 2004). A reason for the recovery paradox can be discussed that often customers understand that mistakes can happen during the first service encounter and so they are more tolerant. Therefore they expect a high level of service to recover the situa-

tion. Customers have an expectation about the service they want to receive after a failure. Actually the paradox appears when the recovery process is better than expected. (Michel & Meuter, 1990). Not every researcher agrees on the paradox phenomenon, but it is definitely clear that after a defective service, companies have the chance to improve their services and additionally to build up the image of the company while finding a positive solution. Especially in the hospitality industry, companies have the opportunity to profit from complaints, because employees deal actively with complaining guests. The goal of each company should be to avoid complaints. Therefore companies should aim to provide services that complete the service correctly in the first service process, because over the long term it is the best way to satisfy customers (Hudson, 2015). Nevertheless mistakes happen; therefore companies have to develop a good complaint management system to recover faulty processes and to handle customers appropriately.

3.3 Complaint Management System

Recently companies are concentrating more and more on having a well-developed complaint management system. Nowadays reasons for a rethinking process can be different. Triggers for this decision may be that employees of the company are dissatisfied with how they are able to deal with dissatisfied customers. Often service procedures are faulty and as a natural effect companies are confronted with constant complaints. With an unorganised system it is hard for a firm to analyse the source of these complaints. Over a longer term the image and the profit of a company will worsen, because complaints will be written in newspapers or on different platforms on the Internet. Companies have to act pre-emptively with good systems to satisfy all customers with their services and products. The development of procedures should be considered seriously, because they can affect the whole business. In addition, these procedures should be developed by a working group, which is formed through the cooperation of managers as well as other employees in order to whole company. It is also essential that this working group have decisional power for important decisions. The aim of this group is to brainstorm and to create a concept for complaint management system (Becker & Eder, 2010).

At the beginning of the development, companies should analyse the current situation to get an overview of how employees handle complaining customers. It is essential to understand employees at the service encounter and what they are doing in these tense situations. The project group may speak with or interview employees' to collect desires and feedback, in order to get an idea about what the employees want and so that the employees better accept the new system (Heron, 1970). The new complaint management system has to fit with the business culture, visions and missions. Therefore an extensive groundwork must be made analysing the strengths and weaknesses of the company. One of the most important aspects is to make it clear to all employees that the company wants to make a change, because it is important that everyone understands and accepts the philosophy. Only through this comprehension a successful management system can be developed (Hirsch, 2006). The philosophy of the complaint

management should be to learn from complaints and to see complaints as a second chance for improvement (Becker & Eder, 2010).

3.3.1 Organisational Structure of a Complaint Management System

The development process of a complaint management system is a complex work, because there are a lot of different aspects, which have to be considered. First of all a company has to decide the organisational responsibility of the management system. It depends on the company, but actually it can be part of the quality management department, revision department or is part of the executive assistant. No matter in which department the complaint management is integrated it is significant that the organizational connection is outstanding, because the whole success can be affected through this system. Employees of the complaint management need authorities to decide and to change processes in the company. It is crucial that he or she reveals problems and is allowed to find solutions independently. Employees at the service encounter must get the impression that a complaint manager can be helpful and a good support to improve the quality of the service and products (Becker & Eder, 2010).

3.3.2 Organisation of Complaint Management

There are two types of complaint management system organisations: centralized and decentralized. Often the type of organisation depends on the size of the company and if they have employees dedicated to complaint management. The size of the company is not the only factor for a centralized or decentralized system. (Hennig-Thurau & Hansen, 2000). The main work should have employees, which are the first point of contact and which are receiving the complaint. He or she should listen and try to find immediately a solution for the problem. After the employee dealt successfully with the complaining customer, he or she has to report complaints and potentially reasons to the complaint management system. There, all complaints will be analysed to figure out possible causes. Through this multistage process weaknesses can be found out. Sometimes the employee is not able to solve the problem directly during the service counter. He or she has the opportunity with the help of the system to address the complaint to the centralized complaint management department, where they handle the negative feedback. The complaint management is also responsible for all formal complaints of the company and their processing work. A significant aspect is excellent communication, where all employees know how procedures are organised and what they shall do in this aspect (Becker & Eder, 2010).

3.4 Complaint Management Tools

Since employees should deal with complaining guests properly, companies have implemented several different tools for employees to manage these guests. It is important that firms develop these tools very well for their staff so that these tools actually work in practice. Companies

have to find a good combination of the different types of tools as well, because each complaint management tool has its own advantages and disadvantages in terms of time or expense. As it is described already in prior chapters, the development process of a complaint management system takes time. Therefore the process of implementing the different types of tools also needs time. It is necessary that proper preparation procedures are in place so that all employees can use these tools appropriately and to the standard of the company and also so that they can achieve the defined goals of the firm (Hennig-Thurau & Hansen, 2000).

3.4.1 Trainings of Employees

Often employees' abilities can make the difference concerning customer satisfaction, service quality and further profitability. Therefore it is important for companies to train their employees. A lot of companies think that employees learn through experiences while working, but formal trainings and developments are actually much more effective and helpful for employees and for the company as a whole. Certainly training employees is expensive; therefore all employees have to understand why they are being trained and what they can expect from it. In advance it is very difficult to estimate all benefits of training employees, because it has an impact on the individual behaviour. Often behaviours will change as a result of training and the performance of employees will be affected. This leads to better quality and financial benefits, because costs will likely decrease and customer satisfaction will likely increase. Through good training programs, quality improvements can be achieved, because the performance of the employee actively affects the service quality. Employees get information about different types of situations as well as exact explanations how to deal with these situations. An important aspect of this is to respond appropriate and immediately to a client and exactly these aspects are discussed in training sessions (Lincoln & Lashley, 2002).

Companies and managers have to create a training approach for their employees so that they are well prepared and able to understand customers' needs by following these steps (Lincoln & Lashley, 2002):

1. Decide on training policy – First, companies have to declare the training policy of the firm. Everyone has to understand the goal of the trainings. This information identifies who takes the training program or who runs the program.
2. Identify the kind of training needed – Then companies have to identify the skills and knowledge that the employees need. Therefore job types and their descriptions should be analysed to figure out, which areas might require trainings. Then companies should rank different trainings by their importance and priority.
3. Plan the training to meet the needs – After the company knows, which training programs they want to hold, they have to plan them. These programs can be really time-consuming and tend to cost a lot of money so firms should create formal plans. These

formal plans should include information like the timeline, topic of trainings, goals and resources required.

4. Prepare and carry out training programmes to achieve plans – The company then needs to prepare the training programme. Some training programmes will be held for all employees or a specific group of employees. Also sometimes employees receive individual training. In some training programmes, the trainers show the employees how to complete tasks; while in other training programmes help employees to learn skills and knowledge. Teaching employees is easier said than done, because training programmes try to change employee behaviour. It is essential that programmes should be well planned, because positive outcome must be discernible. Successful trainings should include practice sessions afterwards so that the trainer can see that employees have understood the training and that they feel comfortable using what they have learned.
5. Evaluate training programmes – Finally, companies must evaluate the training programmes they use. The reason for this evaluation is so that companies can figure out the strengths and weaknesses of the programme. They also would be able to see the potential outcomes and react immediately if they are not satisfied.

3.4.2 Empowerment of Employees

Employee empowerment is one of the most powerful tools in daily working life. This tool is a good step to stand aloof from a hierarchical leadership style. The goal of each employee should be to aid in the company's success, therefore employees have to make appropriate decisions. First of all, everyone in the firm has to understand employee empowerment, which is important for the system works. Transitioning to an empowerment system takes time and effort, because companies are often confronted with challenges during this process. Companies get pressure from customers, because during this transition employees can seem overwhelmed. It is essential for companies to still focus on customers' needs so they do not lose them. For the company it should be also clear that during the change to an empowerment approach it is really hard to stop it again. The first step for leaders is to increase their trust in their employees by letting them act more freely. Employees should be independent and should be able to solve problems independently (Blanchard, Carlos, & Randolph, 1999).

With the help of empowerment, employees are more responsible for the success or failure of the whole company. Empowerment does not mean only to devolve authority and power to make decisions that affect companies' business, it also increases employees' experiences and knowledge. Analyses show that the empowerment strategy can be useful for the success of the company (Neilsen, 1986). Research finds that companies with a good empowerment strategy achieve a higher return on sales than firms that do not integrate employees as much in the decision process. The change to an empowerment management system takes a lot of time, because working habits must change. Employee empowerment doesn't only involve employ-

ees gaining more authority, but also includes gaining more knowledge and experiences so that they are well prepared to deal with customers and are able to take responsibility for the decisions as well. Managers and employees have to accept and to be open for this time consuming process of change (Blanchard, Carlos, & Randolph, 1999).

There are several approaches to implementing an empowerment strategy in a company. One of these strategies is the "Three Keys to Empowerment" procedure (Blanchard, Carlos, & Randolph, 1999):

1. Information sharing with everyone – Managers have to share all information with their employees so that everyone is informed about the issues. Through information employees find trust in the empowerment strategy, because they get the feeling that they are actively integrated. Comprehensive information for employees would be the best empowerment start, because they can make better decisions and take more responsibility.
2. Creation of autonomy through boundaries – During the empowerment transition process, companies have to create more autonomy. Therefore they have to set boundaries and develop structures that enables employees to know exactly they are allowed to do.
3. Teams become the hierarchy – The last key has to coalesce with the other keys so that the empowerment system works. Now teams have the opportunity to make decisions, rather than the manager at the top of the hierarchy pyramid. The advantage of this is that teams are more effective and more knowledgeable than a single person.

Empowerment gives employees more responsibility in making decisions and can also affect their satisfaction and motivation. Researchers have found that empowerment is a stronger satisfaction factor than good working conditions or a good salary. Rewards and incentives are also good factors for motivation, but on a permanent basis can lose their appeal. Employees prefer to have a meaningful work and to be responsible for specific areas. Therefore they have to have the ability to decide and to work more independently when they are confronted with complaining guests. People should get the impression that they are allowed to solve problems alone and then as a natural result, they are more enthusiastic and motivated, because they want to have success (Musselwhite, 2007).

3.4.3 Role of Employees

The role of front-of-house employees is essential in complaint management procedures, because they deal personally with dissatisfied guests. Therefore there are different approaches concerning how an employee should handle them. Actually all other tools should be available that he or she is able to achieve a good result concerning of a complaining guest. Companies have several methods for dealing with customers, but a basic tool is to be proactive and ask

guests constantly if everything is satisfactory (Grant & Ashford, 2008). This should already happen before the complaint, because then guests get the impression that employees are taking care of them and are also interested to receive feedback. Sometimes mistakes happen so everyone should be prepared to handle these situations and therefore approaches for finding a solution should already be defined. Basically, employees have to know what to do when they are dealing with a distressed customer. Characteristics like quickness, comprehension and helpfulness are very important for employees. After they receive the problem they should not argue with the guests about the failure. The philosophy must be to understand the problem from the view of the customer and to apologize immediately. Then the customer should be able to see that employees understand the problem and try everything to solve it. The next step is communicating to the customer the steps that are needed to find a solution. By constantly informing the customers, they more accepting about the fact that sometimes employees are not able to decide promptly. Employees have to try everything to regain customers' goodwill so that they are satisfied again and come back in the future (Lovelock & Wirtz, 2004) (Cochran, 2011).

Companies have to define also their compensations after service failures to increase customers' satisfaction. First they have to define their position in the business. There is a difference between companies, which try to offer best services and mass-market business. Customers of luxury companies expect better and more expensive compensations, because failures should be rare, while for clients of more downscale businesses a free coffee or digestive would be appropriate. Companies need to identify the severity of the failure. Another aspect about how generous the firm is depends on the customer concerned. Typically the long-term, loyal customers, who have a relationship to the company, expect more than the one-time customer. In general, the compensation philosophy should not be so generous. Often an apology is more effective than costly redresses (Lovelock & Wirtz, 2004).

3.4.4 Analyse of Complaints

A complaint analysis is another essential tool, because it allows companies to figure out reasons of customers' complaints. Actually there are several analysis techniques. Companies can use the univariate technique, which allows them to get an overview of the number of complaints or they can use the bivariate analysis technique, which identifies the relationship between the object of the complaint and the type of the problem. Analyses should be made over a longer term in order to have comprehensive results. Through temporal analyses companies are able to compare different periods of time, such as months or years, in order to identify periods with more complaints. After a company has collected information and analysed complaints they should proceed with qualitative complaint analyses, because qualitative tools can identify improvements for different diagnosed problems. First it is important to define their problems. Therefore clusters of different categories are helpful, because through this systematically approach, companies can keep track of their complaints (Stauss & Seidel, 2004).

3.4.5 Internet

The Internet has become a powerful tool over the last years for companies, but also for customers. A lot of people use the Internet to collect information, check reviews and also give positive and negative feedback (Gosh, 1998). In the hotel industry there are a lot of different platforms for guests to write comments and for new guests to get information about a hotel and their services. Dissatisfied guests can use the tool to let out their frustration and anger and as a result anyone can read this. For some this can be seen as a boon, but for others it can be seen as a curse. Research shows that life without the Internet is no longer a possibility. Nowadays nearly 81% of customers use platforms and reviews to get information about a service and a product and reviews are helpful for their decision-making process. Companies also have to use the Internet and cannot ignore it as an important tool anymore, because the Internet provides information and feedback that can improve their work (Shaw, 2011).

Tripp and Grégiore propose a four piece-organizing matrix for companies so they are able to understand and manage complaints on the Internet. The first row shows the actions of customers and the second row discusses the actions of companies (Tripp & Grégoire, 2011):

1. Reasons for online complaints – Most of the time, when customers use online tools to complain they are really dissatisfied, because service failures as well as faulty recovery procedures occurred. Researchers have found that only 4% of all online complaints are written as a result of a single problem. The rest are written as a result of multiple failures and also because the recovery process was not appropriate.
2. Duration of the grudge against a company – In general, there are two outcomes of customers' grudges. The first outcome is that the customer is looking for revenge and the second outcome is that the customer just decides to ignore the company. Firms have to be active and try to find a good post-complaint recovery process, to increase the satisfaction of the customers so that other people are able to see that the company is trying to do everything to solve problems. Actually there is also a difference between the loyal customers and first time customers. Often loyal customers can be the worst online complainers. They expect special treatments after a failure and they feel more betrayed and complain extensively when this does not occur.
3. Company approaches for online responses – Companies have to develop strategies for responding to complaints. First of all it is important to identify the type of guest that has made a complaint. Loyal customers are significant, because as it is described in aspect 2 they can have huge negative effects when they are dissatisfied, therefore companies should make sure to take care of these guests. It is also essential that companies react immediately after they received an online complaint. A strategy for hotels should be that employees deal proactively with guests during their stay in order to identify potential complainers early.

When there are complaints posted on the Internet, companies have to consider some aspects. It is important to apologize and to explain the source of the problem. The customers should be able to understand the reason for the problem to feel sympathetic to it.

4. Prevention of online complaints – Companies should do their best to prevent online complaints. They should try to solve problems during the service encounter, but sometimes it is not possible to avoid all complaints. Companies have to deal immediately with complaints and should concentrate on the most important complaints, because not all problems can be solved. They should focus on loyal customers or on the problems that can be solved quickly. Companies also have to develop fair recovery processes, because trough fair handlings of employees, more customers will tolerate failures.

4 IMPACT OF COMPLAINT MANAGEMENT ON CUSTOMERS

In the prior chapters, theoretical aspects and important facts of complaint management are discussed. If companies and employees understand these points and use these procedures to deal with complaining guests, positive impacts on customers can be realised. The goal of each company has to be to change the mood of angry customers and to try to increase their satisfaction. Through different personal characteristics and several tools, employees are able to reach this goal. The impacts of a service failure recovery can be an increase in customer satisfaction and the relationship of customers will benefit. As a natural result of a better relationship the customers are more loyal. In addition, this can increase the profitability of the company, because loyal customers with a good relationship return constantly (Upton, 2014).

The first subchapter deals with customer relationships. Therefore complaint management should be linked with customer relationship management. Companies have to implement procedures to strength the relationship of customers, especially after faulty services. The service recovery process should not only aim to solve the problem, but also to develop and improve the customer's relationship to the company (Saxena, 2009).

The next chapter discusses the aspect of loyalty, which is really necessary for companies. Many firm aims to have a lot of loyal customers, because they can be really valuable and reliable for a company. There are various types of loyal customers, but often disappointed and dissatisfied customers can be changed to loyal ones, especially when recovery processes are specific and well accomplished.

The final subchapter identifies the benefits of good customer relations and customer loyalty. Loyal customers affect the profitability of a firm. Companies have to fight for all their customers, even when the customers are dissatisfied, because they have an impact on the success of the company.

4.1 Customer Relationship Management

Companies should concentrate on having many satisfied customers who have a good relationship to the firm. Actually it requires time for customers build this relationship with any company. During this time period there are various interactions between the customer and the firm that may intensify the relation. In general, an interaction means that a customer makes an action and then receives a response. For a good relationship, it is also necessary that an interaction contains some emotions. Independent customers should transition to being dependent or interdependent on the company. There are several different reasons that customers return.

These reasons could include the fact that the customer likes the atmosphere, the employees or simply the services and products (Buttle & Maklan, 2015).

There are two attributes of customer relationships that companies are especially significant to understand when service failures occur. The first factor is that customers increase their level of trust in a company. Reasons for this trust can be that a company is benevolent, because they take care of the clients' problems. Customers appreciate that the employees of a company are honest, reliable and competent in what they are doing. A relationship with a high level of trust has a high pay-off, because future risks and doubts can be minimized (Buttle & Maklan, 2015). It is really hard to describe how companies and customers build trust, but in terms of complaint management, companies try to create trust during their recovery strategies (Solomon & Flores, 2001).

The second attribute of a good company-customer relationship is customer commitment to the firm, which should be part of a successful relationship. Commitment can only be achieved, when customers trust the company and the companies think that available customers are difficult to replace. Often companies have to invest a lot that employees show a commitment requiring time or financial resources to convince people (Buttle & Maklan, 2015).

Not all relationships can be treated the same, because consumers have different levels of trust and commitment to a company. In general it is a lot of work for a company to have a high number of customers with a good relationship. Companies have to decide, which customers they should invest their time and money to win their empathy. Part of a well-developed complaint management system is to build relationships with customers. Therefore companies have to develop standards, which can increase the satisfaction and further the relationship of customers. This is important because a company must have customers, which have a strong relation with the company in order to achieve success. Companies have to deal appropriately with customers to build up a relationship especially when they receive a complaint. Therefore there are different approaches (Dahl, 2011):

- Encourage faithful feedback – It is necessary that customers and companies deal in a honest way, where everyone communicates very well. Both parties have to know where they stand.
- Listen carefully – Silence is golden. Employees should take the time to listen to the customer who is complaining. It is important to understand the demands and the problems of the customers in order to find the correct solutions and build relationships. Clients treasure this that companies will take care of their problems.
- Develop practised procedures – A company should develop procedures so that employees can react immediately.

- Behave honestly – Employees have to be honest during a service encounter. If they do not know what to do. In this case, the employee might inform the customers. In most cases, the customers appreciate having this information.
- More services than a company receives – Clients should get the impression that the company tries everything to satisfy them. Therefore the company has to consider all mentioned aspects.
- Perform proactively– Employees have to handle customers in a proactive manner. This working style convinces customers and is helpful in strengthening the relationship.
- Utilize personal and real actions – Dissatisfied customers recognize personal actions very positively, so it would be helpful that also employees' procedures are real. Customers should know, which employees tried to give their best to increase clients' trust and respect.
- Use mistakes as opportunities – Customers want to hear an immediate apology. Mistakes can happen and most customers understand this, but then companies have to learn from mistakes. A company has to follow the prior aspects, because then customers know that the firm is honest and hardworking.

4.1.1 Life Time Cycle

For companies it is necessary that they understand their customers and their demands in order to fulfil their wishes and to solve their problems. Building relationships need time, because customers pass through stages of the customer lifecycle. For each stage companies have to react differently to the customer. This customer lifecycle contains five different stages, which can be seen in figure 5 below (Shajahan, 2006).

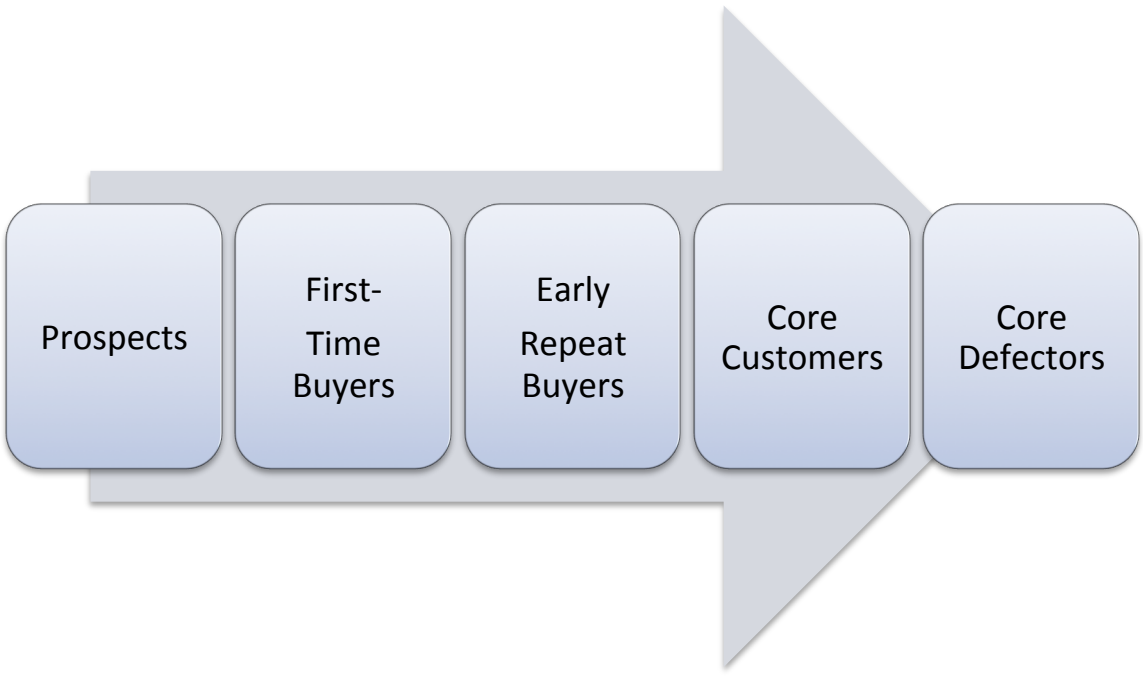

FIGURE 5 LIFE-TIME CYCLE
SOURCE: CREATED BY AUTHOR WITH SHAJAHAN, 2006

1. Prospects – This type of customer is not technically a customer of the company yet, but firms have to convert him or her. These consumers have already expectations about a companies' product, therefore companies have to convince them to become a new customer. The value and price of the company's products are also important aspects.
2. First-time buyers – After their first consumption, this consumer is classified as a first-time buyer. Customers in this stage of the customer lifecycle have the lowest continuation rate. This is a stage of evaluation, when customers figure out if the products satisfy their expectations. Especially during this stage, service failures can have a big impact on the customer's relationship to the company.
3. Early repeat buyers – The relationship of customers in this stage is also not so strong so that customers accept a lot of failures of the firm. These customers buy again after their first purchase, but are still evaluating the company.
4. Core customers – Customers who constantly buy products and use services of a firm have reached the core customer stage. The customer's values and expectations have been satisfied by the firm, therefore these customers contribute to the firm with the highest amount of money.
5. Core defectors – In this stage, customers switch to other companies for several reasons. Some customers may be attracted by competitive products or some customers may feel bored. The main problem is that core defectors may have complaints that the company did not deal with in a proper manner as a result of a faulty complaint management system.

4.1.2 Customer Relationship Types

The goal of relationship marketing should focus on winning new customers and building and maintaining relationships with customers, because it affects the success of the company (Schneider, White & Paul, 1998). Concerning service failures, different customers react in different ways, because there are three different types of customer relationships.

Analyses have shown that customer encounters might be divided into three different relationships. The first type consists of true relationships, when customers constantly use a service of a same company. In general, this is a long-term process, in which the company tries to satisfy customers with benefits and bonds with a psychological, social and economic focus (Liljander, 2000). Companies have to create familiar feelings and friendships so that customers feel comfortable (Barnes, 1994). Employees are able to create these feelings over a longer time period through several tools and philosophies, which are mentioned in the prior chapters.

The second type of relationship occurs when employees interact only one time with a customer. Companies call these interactions service encounters. That service encounters do not have an extended relationship with a company. In these interactions, employees have to be motivated to deliver good services to customers. Actually these transactions have a stronger marketing focus than relationship focus (Gutek, 1995).

The last type of customer relationship is the pseudo relationship, which occurs when there are repeat interactions between clients and a particular company. This type of customer relationship is the opposite to the true relationship. The difference is that customers use a service of a company and not the service of a specific employee at the firm. Actually the interaction is between a stranger, who is already a customer and already knows the services and the products of the company (Gutek, 1995).

Research examines these types of relationships and figures out how different customers with different types of customer relationships react after a service failure and the service recovery process. Results have shown that relationships are significant for a company, because service failures can happen in daily businesses. Compared to pseudo relationships, where customers only want to have their product or receive their service, true relationships are better. Firms and especially employees at the service counter have to use their provided tools to build stronger customers' relationships. People with true relationships, who constantly use services and products of a specific company are more likely to forgive a company if a service failure occurs compared to those with other relationship types (Gutek, 2000). It can be really helpful that companies and employees build up a real kind of friendship with the customers, so the firm has social benefits. Therefore employees have to try to provide customers with personal services and that customers feel special. Nevertheless true relationship customers expect compensation in the recovery process, which are just and fair (Tax & Chandrashekaran, 1998).

4.2 Loyalty Management

Well-developed complaint management procedures and recovery processes are very significant for companies, because there is the possibility to create increased customer loyalty after a service failure. (Gustafsson & Roos, 2005). Research has shown that the behaviour of customers depends on the products of a company and determines if they complain or not. There is a retention rate of about 54% of customers complain. This rate can be positively affected through different factors, such as timely or quality solutions. Therefore these procedures should be seen as a profit centre, because satisfied customers bring benefits to the whole company (Lovelock & Wirtz, 2004).

In general, the best customers of a company are the most loyal customers. It takes time to convert normal clients to loyal clients. Loyal customers bring the company significant advantages, because they are more willing to pay more for services. In addition, they are more sympathetic when service failures occur in the company. For firms, it is a lot of work to implement systems and tools to convert regular customers to loyal customers. When a company can achieve this, it is a fantastic opportunity for the company to be successful (Reinartz & Kumar, 2011).

Well-developed services are an important factor for increasing customer loyalty. Service aspects, such as time and customer understanding, can influence the level of loyalty. Customers are very subjective and perceptions are very different from customer to customer. Complaint management systems and recovery processes can be well developed, but in the end customers determine the quality. Clients cannot remember the whole service encounter, therefore it is important that the overall service is appropriate. The duration of effect is another essential aspect for customers and how they react during an encounter. Customers have to be engaged during a conversation and want to understand, why a service failure happened. For customers it is a kind of counterfactual thinking that they want to get the reasons for some problems and therefore employees have to provide customers with this information in order to increase satisfaction and loyalty (Chase & Dasu, 2011).

During the service encounter and especially when dealing with complaining guests, employees must consider the following principles to achieve the goal of loyalty (Chase & Dasu, 2011):

1. Finish strong – A common misconception of companies is that they think the beginning and the end of a service encounter are equally important. In general, the end of a service encounter is much more significant, because customers will easily remember the outcome of the encounter. Sometimes conversations have a weak start, because customers are dissatisfied and angry, but during an encounter, the level of satisfaction can be increased and at the end a satisfaction peak can be achieved. Every business and company that attempts to define a recovery process should consider that the end is the most important critical area for increasing loyalty.
2. Remove bad experiences – During a service encounter, customers should not have a bad impression. When it comes to complaint management, employees have to deal with the complaint, explain the reasons, apologize and present the customer with a solution. Employees should start with bad news, that at the end maybe they could satisfy them with good results or solutions. It should not be done the other way around.
3. Combine negative aspects and segment positive aspects – Most of the time people behave different from one another, but in general they want to experience pleasant things more often than unpleasant things. Concerning complaint management, employees should avoid responding for each failure individually and respond to multiple failures in one explanation. In terms of offering solutions, companies should pursue

another strategy. They should try to segment the different solutions in order to create a higher level of satisfaction and loyalty.

4. Build commitment through choice – Customers' level of satisfaction can be increased when the customer can control something, be it a process or a service. Through this involvement, customers feel that they can help the company, because they are committed to the working process. In general, this principle should be considered before mistakes occur so these failures might be avoided.
5. Stick to given rituals – A lot of customers are ritualistic concerning services and activities. Especially in long-term relationships, customers know and expect rituals, such as employee introductions at the beginning of an encounter. During a complaint, customers expect and evaluate this kind of rituals as well. This is very significant for increasing loyalty, because customers can be very disappointed when they do not receive their expected rituals. Therefore employees have to understand their customers and try to put themselves in the customers' shoes, because only then they have the higher chance of future and loyal customers.

4.2.1 The Loyalty Wheel

As it is already described in the prior chapter, building customer loyalty to a company and its services is a time consuming process. Often firms put a lot of money in their systems, complaint management in particular, in order to offer appropriate services to their customers. Satisfied customers are more loyal than disappointed clients, but with the help of a loyalty wheel it is possible to see how to achieve the goal of loyalty (Lovelock & Wirtz, 2004).

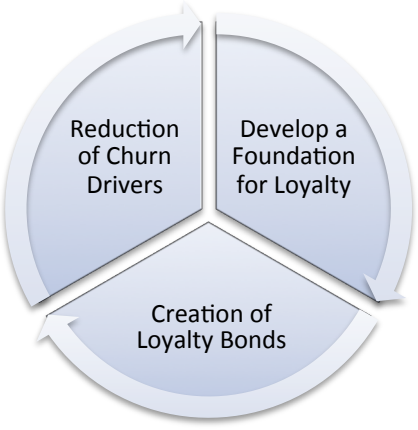

FIGURE 6 THE LOYALTY WHEEL
SOURCE: CREATED BY AUTHOR WITH LOVELOCK & WIRTZ, 2004

In the first part of the wheel the company has to develop a foundation for loyalty. It is essential to define the market and the customer needs. In terms of the recovery process, the company has to figure out what to do and the type of compensation that is appropriate for the complaint. Also the firm has to be selective with customers. Employees might be able to discern which customers are actually dissatisfied and are not trying to exploit the company. Then

the staff can offer good solutions with a perfect quality to these customers. The next part of the wheel is the creation of loyalty bonds, where social, customization or structural bonds are created to satisfy the customers. One option during a normal service encounter is to give customers loyalty rewards. This option is common. It is important that employees deepen relationships during the service encounter. The final aspect deals with the reduction of some churn drivers. In this stage, companies identify the churn diagnostics. Companies have to develop complaint handling procedures and recovery systems to improve the whole loyalty situation (Lovelock & Wirtz, 2004).

4.2.2 Customer Satisfaction – First Step for Loyalty

The goal of a well-developed complaint management system and recovery processes is to satisfy disappointed customers. Actually research has shown that these customers who experience a good complaint management and recovery processes are loyal in future.

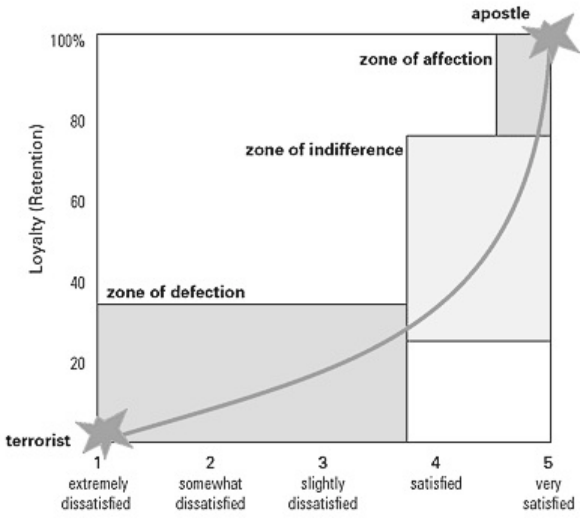

FIGURE 7 A SATISFIED CUSTOMER IS LOYAL
SOURCE: HESKETT, JONES, LOVEMAN, SASSER & SCHLESINGER, 2011

It is visible in figure 7 that companies should try everything in their power to increase the level of satisfaction, because then the level of customers' loyalty can be enhanced as well. Customers who are dissatisfied are located in the zone of defection and are not really loyal. In general, these customers can change to another company, because nowadays there are a lot of alternatives. Customers who are extremely dissatisfied are referred to as terrorists in this figure, because these clients are so disappointed that they will attempt to hurt the company by sharing their bad impressions with others. Through this negative word-of-mouth advertising, hundreds of other customers can be affected. The worst case scenario is that they can deter friends, family or acquaintances from going there (Heskett, Jones, Loveman, Sasser, & Schlesinger, 2011).

The next zone is the zone of indifference. In this zone the level of loyalty is between 40-75%. Companies must work hard to move customers from the zone of indifference to the zone of affection. Clients in the zone of affection are really satisfied with the product or recovery processes. Customers who are extremely satisfied and are really loyal to the company are referred to as apostles. Most of the time, customers' satisfaction is driven by the services they receive. In terms of recovery processes, it means that sometimes the level of loyalty depends on the value of their compensations (Heskett, Jones, Loveman, Sasser, & Schlesinger, 2011).

4.2.3 Successful Handling for Loyal Customers

Recovery procedures are very important for complaining customers, because good working processes can increase the level of satisfaction and loyalty, as discussed in the prior chapter. Yet not all companies consider this benefit. A lot of complaining guests continue to be dissatisfied by how employees handle their complaints. Companies have to develop complaint management strategies with the purpose of increasing satisfaction and loyalty of customers. Also these strategies should evaluate the complaint management process after the fact (Smith & Bolton, 1998).

Research concentrates on two main approaches to complaint management strategies- mechanistic and organic (Homburg & Fürst, 2005). The mechanistic approach concentrates on leading employees' behaviour with guidelines for specific issues. It can be also called as the machine paradigm (March & Simon, 1993). The organic approach focuses on employee training so that employees are educated and therefore able to deal with customers properly. Both approaches work to increase satisfaction and loyalty, but both approaches must be monitored for quality. For the mechanistic approach it is important to monitor the quality of process guidelines, behavioural guidelines and outcome guidelines. For the organic approach it is important that the approach is not generalized, because each employee deals with dissatisfied clients differently (Homburg & Fürst, 2005).

Analyses have shown that a single approach is not the best solution for satisfying customers after a complaint. Actually companies should combine these two approaches since each provides different benefits. Researchers identified that the mechanistic approach was more helpful and powerful in business to consumer marketing. Satisfaction and loyalty depends also on the level of satisfaction after the recovery process. It means that the loyalty of disappointed clients hinges on their satisfaction of the complaint management handling process rather than other previous conversations or experiences. Often satisfied customers avoid using services or products from a company, after they experience a faulty service recovery process. Companies have to focus on hard factors for developing complaint management systems and soft factors like organic approaches. Only a balanced combination of both approaches can lead to the goal of loyal customers after a recovery process (Homburg & Fürst, 2005).

4.3 Profitability

Several companies want to offer quality products and services to their customers in order to optimally satisfy. Therefore they continually examine and improve the quality to increase clients' satisfaction and loyalty. Companies have come to realize that satisfied and loyal customers are more profitable than customers with different types of relationships to the company. In the figure below, the logic of a customer satisfaction model is shown. The quality of the product or service affects the satisfaction of customers. Ultimately, satisfied customers increase their loyalty over time, which leads to more profit for the company (Johnson & Gustafsson, 2000)

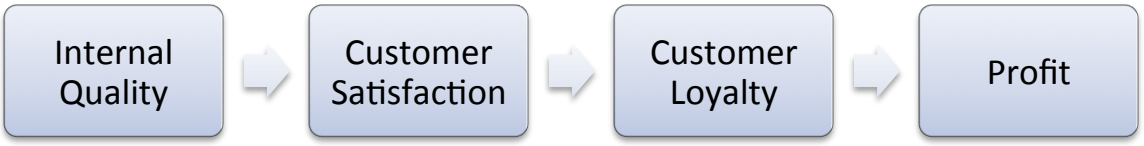

FIGURE 8 THE LOGIC OF CUSTOMER SATISFACTION MODEL
SOURCE: CREATED BY AUTHOR WITH JOHNSON & GUSTAFSSON, 2000

As it can be seen in figure 8, companies should try to build up their customers' satisfaction and loyalty, because these types of customers are typically more valuable than other customers. Companies have the opportunity to get to know their customers better, which can be achieved by good communication and gathering information. By gathering more information, the company has the ability to better interact with the customers and therefore have more opportunities to satisfy them after a complaint. As a good example for this the CEO of Saatchi & Saatchi, Mr. Roberts says, that "love is the holy grail for companies and even eclipses trust" (Young & Aitken, 2007). Companies should think about their money and how they earn it. Actually companies make their money, when customers, who are loyal and have a good relationship, use their products (Young & Aitken, 2007).

Other research has shown that loyal customers are not a sure-fire way for a company to be profitable, because the association between loyalty and profitability is not as strong as people think. They claim that there are many myths, such as the idea that loyal customers cost less, that loyal customers pay more for products and services and that loyal customers market companies' products perfectly. Research has figured out that not all of these statements are totally right (Kumar, 2008):

- Loyal customers cost less to serve – It requires a long amount of time to build up a relationship and loyalty between a customer and a company. During this process, companies have to invest a lot of time and money. These customers know the products better and therefore employees do not have to pay so much attention afterwards. Over the long term it can be said that loyal customers might be more profitable, because for companies these costs are lapsed. Also research has determined that in lot of industries, long-term customers need the same attention as new or short-term customers, because they have a higher demand for discounts and expect individualised services. This is true especially after a complaint is made or during a service recovery process. Another cost to consider is the expenses for gifts of appreciations, which are often expected or required to retain these customers.
- Loyal customers are willing to pay higher – A lot of customers do not switch from the companies that they trust, because costs would occur. Therefore they continue to buy products from the company and are willing to pay more for these products, because it would be cheaper than making a change. This statement applies more to B2C relationships than to B2B ones. Actually, in some businesses loyal customers pay less than new clients, because they get some discounts in return for their loyalty. Customers with a good relationship are also more price sensitive, because they know the quality of the products very well.
- Loyal customers market products in an effective way – Companies also believe that loyal customers are the perfect marketers for their products and will bring new clients to the company, which means that a company can increase their profit.

For companies it is difficult to measure customer loyalty and their profitability. In general, companies should consider that dealing with loyal customers is time consuming and still costly and that not all loyal customers are automatically profitable. Therefore firms have to figure out which customers have a potential to be profitable in future. Afterwards customers might be attracted with tailor-made services (Kumar, 2008).

FIGURE 9 SATISFACTION AND PROFITABILITY PYRAMID
SOURCE: CREATED BY AUTHOR WITH UPTON, 2014

Employees have to understand that a good complaint management service and service recovery processes are significant to build up profitable customers (Butt, 2015). As it is already mentioned in the chapter 2.1 it is challenging for employees to deal with different types of guests, some of which are disappointed or decide to complain. Companies have to find the right combination of services and standards to achieve the goal of satisfaction and profitability. This can be represented in a pyramid as well (Figure 9), which shows that the lowest level is employee retention. Only with a good basis and employees you can reach other levels such as service concepts, customer satisfaction or customer loyalty. At the top of the pyramid is profit and growth, because only with all of these aspects, customers are profitable. Satisfaction, loyalty and profit can be increased trough well developed services as well (Upton, 2014).

5 METHODOLOGY

In general, empirical research contains the elements of reality, theory and methodology. These three main points should be the basis for every good research work. It is important to combine theory with reality and then to compare this with the collected data. For this purpose, the correct methodology plays an important role, because only with comprehensive and correctly collected data it is able to have a meaningful work. Actually, there are two different main methodologies concerning data collection. Information can be collected through quantitative or qualitative research. There are longstanding debates concerning the importance of the two methodologies, because every methodology has their main differences (Buber & Holzmüller, 2009).

The quantitative approach, which is often characterised by structured and formalized questions, is generally linked with surveys and experiments in practice. The goal of this descriptive and causal method is to check validity of facts, to understand relationships between variables and to examine hypothesis. The number of samples is normally high in order that the analyses can properly represent the population (Hair, Bush, & Ortinau, 2006) (Newman & Benz, 1998). Actually, researchers use quantitative principles if they pursue a specific goal. The main aspect is to offer information to (Hair, Bush, & Ortinau, 2006):

- Make exact predictions between market factors and behaviours
- Gain meaningful insights into those relationships
- Validate existing relationships
- Test various types of hypotheses

For this thesis, the author wants to focus on qualitative methodologies, which will be discussed in the following chapter. The qualitative approach concentrates on aspects that differ from that of the quantitative approach. First, the advantages and disadvantages of qualitative methodology will be explained. Then the two most important instruments for this research work will be introduced and will be commented on.

5.1 Qualitative Methodology

In the last years qualitative research has become more and more relevant for exploratory research, even though it is still less used than the quantitative approach. In general, these two methods vary significantly, because each approach can be useful for varying situations and due to varying aspects. Actually, the qualitative approach is an essential tool in getting preliminary insights into a topic that hasn't yet been highly researched. Qualitative methods, compared to quantitative methods, often utilize much smaller samples, because this approach focuses on

collecting more detailed information through interviews or observations. Researchers might have good skills in communication on an interpersonal level as well as good interpretative skills. Although qualitative data can be collected over a short period of time, it normally requires a lot of post-processing work. The qualitative methodology is characterized by a format that is not so structured and by a smaller sample size. These aspects, though, confine the opportunity to generalize the results to the whole population. A qualitative approach is really useful if researchers want to identify problems, to get insights into different factors like motivation, emotions and personal factors. It is also appropriate to build up theories, to explain behaviours and relationships or to research new developments (Hair, Bush, & Ortinau, 2006).

Like quantitative methodologies, the qualitative approach has its share of advantages and disadvantages.

Advantages of qualitative Methods	**Disadvantages of qualitative Methods**
Economically and timely data collection	Lack of generalizability
Richness of the data	Inability to distinguish small differences
Accuracy of recording marketplace behaviours	Lack of reliability and validity
Preliminary insights into building models and scale measurements	Difficulty finding well-trained investigators.

TABLE 3 ADVANTAGES AND DISADVANTAGES OF USING QUALITATIVE RESEARCH METHODS
SOURCE: CREATED BY AUTHOR WITH HAIR, BUSH & ORTINAU, 2006

Actually qualitative methodology provides different tools, methods and instruments for collecting data and information. In figure 10, the six most important instruments are listed and ranked. Researchers were asked based on their experiences how important each method is for them in order to create this figure. This research identifies the focus group method as the most helpful and usable instrument for collecting qualitative data in practice. Group discussions, expert interviews and in-depth interviews are ranked behind it (Buber & Holzmüller, 2009).

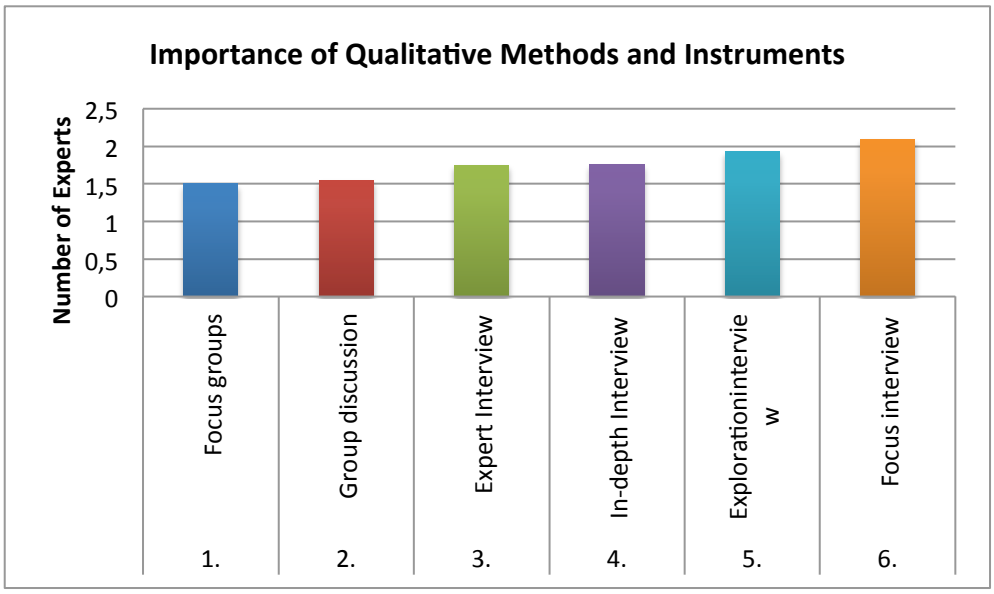

FIGURE 10 IMPORTANCE OF QUALITATIVE METHODS AND INSTRUMENTS
SOURCE: CREATED BY AUTHOR WITH BUBER & HOLZMÜLLER, 2009

It should be clear that the method implemented depends on the research work itself, therefore for each individual study the appropriate qualitative instrument needs to be identified. For this work, a qualitative methodology in the form of interviews is carried out to gain insights into the complaint handling process. The following section describes in depth the characteristics of this method in order to show this specific tool's fit for the research performed in this thesis.

5.2 Qualitative Interviews

Qualitative interviews are a fantastic tool to collect new information and experiences of interesting persons, which have a good knowledge about specific topics. It is able to find out, which thoughts other people have and researchers get an impression of their world. The received data can offer an insight in different processes. Basically an interview is a kind of conversation between two partners with specific rules. Actually it is a guided conversation, which concentrates on a specific topic. The main difference to a normal conversation is that an interview is more focused and concentrates deeper on a specific topic with the main goal of getting specific information for a research topic. For this purpose it is essential to have various skills, because a good interview considers different aspects. The formulation of the questions, the choice of the interviewees or the notes during the interview are essential points, but also the personality of the interviewer can affect the conversation. Aspects like humour, openness or empathy are really important points for a good interview. An interviewer has to be aware of, that he or she gets the chance to learn something about others private life. With good personal characteristics the interviewer can build up a relationship to the interviewee and comprehensive data can be collected (Rubin & Rubin, 2012). Basically, qualitative interviews differ

from other interview forms in relation to three aspects. In general it can be said that qualitative interviews differ from other forms in relation to three aspects. First of all, the received information will be processed after the interview for different researches. Second, qualitative interviews concentrate more on the interviewees' life, because it can be useful to get insight into the person's life and experiences. The third and the last aspect is that the focus and the flow of the interview are different than that of other data gathering techniques. There are several forms of interviews, which differ in style. Sometimes these different forms can be aggressive, but most of the time it depends on topic and culture (Rubin & Rubin, 2012).

5.2.1 Stages of an Interview

Interviews are different to normal conversations in their structure and topic. Actually a guided interview might follow different stages to receive the desired information. It considers five stages, which have different emphases. The main point of each stage is to listen carefully and to pay attention, because it is essential to have comprehensive information for further analyses (Rubin & Rubin, 1995):

1. Introduction stage - At the beginning of an interview it is important to create a natural involvement of the person being interviewed. To increase interest, the interviewee should get background information about the reason he or she is being interviewed. The interviewee might also determine that the interviewer has a good knowledge about the research topic. At this stage the researcher should ask the participant for permission to record or take notes on the interview, which will be done for further analyses.
2. Easy question stage – In this stage the goal is to encourage a conversational competence. The questions at this stage should help "break the ice" so that the interviewee feels more comfortable. These questions should allow interviewees to illustrate their knowledge and competence about a specific topic. Body language and other facial expression can be helpful in this stage, because it shows active concern.
3. Tough question stage – In this stage, the interviewer should encourage the person to get more specific answers. The interviewee has to get the impression that the interviewer is interested and attentive. At this level it would be the best time to proceed with more difficult, sensitive and critical questions to collect information for the research topic. The answers should include deeper descriptions and examples. During this stage, the chance to continue with follow up questions will be given.
4. Town down the emotions stage - After an intensive and exhausting interview, it is important to tone down the emotional level between interviewee and interviewer. Easier and less stressful questions could be really helpful. This stage is the best stage to allow the interviewee to ask the researcher about findings or experiences.
5. Closing stage – At the end of the interview it is crucial for the interviewer to show gratitude for the conversation. The last details about the identity and feedback will be dis-

cussed. Since interviews provide an opportunity to build up contacts for further questions, it is important to maintain the contacts as effectively as possible.

5.3 In-depth Interviews

An in-depth interview can be a useful interview form if researchers need information from people with a broad knowledge and experiences about a specific topic (Rubin & Rubin, 2012). Often, in-depth interviews can resemble a normal conversation between two people, but actually it is hard work. Nowadays, there are different forms of in-depth interviews. The preferred method is the face-to face interview, where the interviewer is sitting next to the participant and has the opportunity to visualize non-verbal communication. Also the face-to-face interview can inspire the interviewee to be more motivated and better engaged in the interview. Telephone interviews and online interviews are becoming more important these days. Interviews carried out with the telephone are more flexible and work better if the participant is busy and online interviews can be conducted via chat or even by email over a longer time period. Disadvantages of these two alternatives are that the interviewer cannot observe the body language. Facial expression will be missed as well, which can affect further analyses (Ritchie, Lewis, Mc Naughten Nichols, & Ormston, 2014). Through in-depth interviews researchers can collect essential information for research work. This method allows them to have a better and broader insight than other discussion groups offer. Interviewers have the chance to respond directly if something is unclear. It is a kind of free information exchange. Unfortunately, researchers are also confronted with challenges, because this kind of data collection is more time-consuming and analyses can be more difficult (Malhotra & Birks, 2007).

The key features of in-depth interviews make this instrument an excellent way to collect knowledge about the interviewee's experience. Actually, there are 5 key features, which characterize this kind of interview (Ritchie, Lewis, Mc Naughten Nichols, & Ormston, 2014):

1. Combination of structure and flexibility – a well-designed guideline is essential for an interview, but the structure should be flexible enough to consider different aspects. The interviewer might have the chance to respond to an answer or to extent a topic, which can be useful for analyses.
2. Interactive – the concept of an in-depth interview is to have an interactive conversation between interviewer and interviewee.
3. Getting below the surface – all different styles of questions should be used and through these the interviewer should get the chance to explore experiences or knowledge, which the interviewee wants to underpin.
4. Generative – in-depth interviews enable conversations to create new knowledge and thoughts about a topic. Ideas and suggestions for a problem can be found.

5. Importance of language – the expressions of interviewees are really important for a qualitative interview, so audio records can be helpful to identify everything for the analyses.

5.4 Expert Interview

Expert interviews have become more essential these days, because information from experts can make a research work more meaningful. The goal is to reconstruct the knowledge of an expert on a focussed topic. Actually, an expert should have a broad knowledge about a topic and knows what to do in various situations. In an interview, it can be interesting to see how an expert uses their expertise to solve different questions and problems. The expert has a lot of responsibility, because he or she has to find solutions and recommendations for issues and sometimes he or she has to make decisions. The expert interview is a fantastic tool if researches are interested in the way in which the expert would deal with problems and implement approaches for solutions (Buber & Holzmüller, 2009).

Sometimes an interview is not an ordinary activity for experts, so it is essential to create a pleasant atmosphere to have a qualitative high conversation. The communication with experts has a thematic focus and several technical terms will be used. The expert can be sure that the interviewer also has knowledge on the topic and understands the content of the conversation. It is important that the interviewer creates a setting in which the expert gets the impression that he or she is discussing with a like-minded person with the same knowledge. For this, the interviewer might get the status as an expert as well and should not play the role as a laymen or critic. Also it is important that the researcher is not biased before the interview starts, because it is essential to see the world of the expert without any prejudices. The interviewer has to do a lot of research beforehand to get special knowledge, which can be helpful for an interview. During the interview it is necessary to pay attention to receive all information, but also to observe gesticulations (Buber & Holzmüller, 2009).

5.5 Analyses of In-depth Interviews

After the researcher has finished with the information collection, analyses of all data might start. At this stage, there should be enough raw data to answer the research question and make comparisons between literature and practice. In general, a qualitative analysis contains seven stages, which are responsible for different aspects (Malhotra & Birks, 2007):

1. Transcribe and summarize – After an interview, the researcher has to create a transcript, in which the whole content is written in detail. Transcripts are more helpful and easier to reference for further analyses than audio records or memories from the interview. After the transcript is created, the researcher should write a summary about the main content and findings. This helps for further comparisons between different interviews. In general,

transcripts and summaries are really necessary, because they can be used if connections to literature are available and researchers wanted to link this.

2. Coding – When the transcript is finished, the next step is to code the collected information. In this process, similar words and phrases of a specific topic from the transcript will be marked. With the help of mentioned theories and concepts, terms will be assigned to get findings and further to answer the research question. The researcher has to identify the main important facts before he or she starts to mark terms. If everything is clear, the next step is to define words and look for them in transcripts.
3. Sort and summarize – After the coding process, the researcher has to filter and sort all marked words in a new document. An indication to the exact interview should be made to know where the information is from. Then a summary of all findings should be created to see which findings are involved.
4. Sort and compare – In this stage, it is possible to sort out and compare all results. Summaries about findings of comparisons should be developed. After all comparisons, findings can be listed and different transcript files can be compared to find similarities and dissimilarities. There are no limitations in relation of the number of sortation.
5. Weighing and integration – This stage is primarily descriptive and allows researchers to integrate several descriptions to weigh und combine findings. Descriptions will be used to make analyses complete and detailed enough so that everyone can better understand the process. Through these descriptions, the research question should be able to be answered.
6. Generation of own theory – Researchers have to create explanations for their prior descriptions in this phase. Everyone has to understand the relationship of the descriptions and the themes. Clusters can be also helpful to link themes together. It is essential that findings are explained and theories developed. With the help of a grounded theory model separate patterns of coding and analyses can be designed. In this theory, the researcher has to identify his or her phenomenon before a brief definition and a hypothesis will be written. Then he or she has to check if the facts fit with the hypothesis. The theory would be complete, when there are no new changes.
7. Generalization of findings - The last stage of interview analyses deals with the generalization of all findings. The researcher has to think about if the findings fit for other situations as well and try to generalize them.

5.6 Significance of Guidelines for Interviews

A good research study is characterized by broad information collection. For the research question of this master thesis, expert interviews are going to be carried out. A detailed structured interview guide is suitable, because different luxury hotels will be compared and so a red thread in each interview would be helpful for this purpose. The creation of the questions and their order can impact the strength of an interview. In general, a good question should contain two aspects. First, the interviewee should get the chance to talk about his or her knowledge

and second, the question should encourage the person to discuss actively. Therefore, everything should be easy to understand. A well-structured interview can lead to fantastic results, so the selection of different question types is important. Also a structured guideline may make it easier to analyse several interviews and to compare them (Kvale, 1996).

5.6.1 Guideline for Research Question

The research question of the master thesis deals with the importance of complaint management tools at selected luxury hotels in Vienna. The author aims to figure out the type of complaint tools used by different hotels and the impact they have on customer relationships and the success of the hotel. A structured guideline with 11 main open-ended questions has been created, which can be found in the Appendix. The interview guideline will be used for each interview with the managers, who have direct contact with guests. The guideline contains all types of interview questions and is aligned with the five stages of a perfect interview.

There are three sections in the guideline, which deal with three different aspects. The first section aims to identify the main information about the complaint management process. In the second part, there are specific questions about different tools used by the hotel for complaint management, such as if they have a formal or informal system and if they deal with dissatisfied and complaining guests. In the last part, the questions concentrate on the effects of a good complaint management process. The goal is to figure out if a good guest handling process can increase loyalty and profitability from guests to a company.

5.6.2 Hypothesis Development

The author wants to figure out relationships between the qualitative data of interviews and hypotheses. Actually, it is a good tool to find out if collected attributes based on a hypothesis are true or not (Rubbin & Babbie, 2010).

Based on Barlow and Moller, companies concentrate on increasing the level of customer satisfaction. In daily business, to the displeasure of the clients, not all service encounters are free of mistakes. Often disappointed customers complain to express their angry feelings. For companies this can be viewed as a gift, because it allows them to understand service failures and improve services and products. Therefore, it is essential that they implement this thinking in their philosophy, vision and mission of the company. (Barlow & Moller, 1996). International chain hotels have more processes and standards to deal with complaints and to find a solution than in smaller and non-chain hotels (Shah, 2009). Actually it is suggested that

Hypothesis 1: In chain hotels, complaints are more likely perceived as an opportunity to improve services.

Guests evaluate a hotel based on the quality of the services, such as atmosphere, price and offers. Over the years guests have increased their experiences. They travel more and therefore they know exactly what to expect. Nowadays, there is a higher transparency in the market and it is easier to compare hotels and offers. Guests know the services to expect from a company (Höchsmann, 2014). The Internet is largely responsible for this change. It has become a powerful tool and allows guests to be more knowledgeable and as a result guests have changed their complaint behaviour (Gosh, 1998):

Hypothesis 2: The Internet is the most influential factor that has affected guest complaint behaviour.

For companies, it is significant that customers give a feedback after a service encounter, be it positive or negative. As it is discussed in the literature review, often clients do not want to complain due to several reasons. Customers feel uncomfortable when they complain, because sometimes processes are not transparent. Often clients do not know who would be the best contact person for their feedback (Lovelock & Wirtz, 2004). Sometimes they have the opinion that it is just a waste of time and nothing would change after the complaint is made (Stephens & Gwinner, 1998). Companies along with their employees have to develop processes to activate customers so that the company has the opportunity to solve the problem and keep them as their customers (Hirschmann, 1990). Based on Lovelock and Wirtz, employees should be proactive in dealing with guests, especially when these guests are dissatisfied (Lovelock & Wirtz, 2004). Therefore, it is essential to create a nice atmosphere for customers so that they feel comfortable when they would like to make a complaint (Barnes, Blodgett, & Wakefield, 1995). In smaller hotels, it might be that employees can be more proactive, because in this setting the number of guests is lower and there is a more personal atmosphere. Consequently, it is suggested that:

Hypothesis 3: The size of the hotel is a crucial aspect in determining employees' level of proactivity and flexibility.

Actually, there are different organisations of complaint management systems, centralized or decentralized (Hennig-Thurau & Hansen, 2000). The top management should be integrated in these processes, because it is one of the most essential aspects of overall quality management, which can directly affect the level of guests' loyalty (Pratt, 2007). Through complaint management, the quality of services can be increased, therefore top management should be interested in the daily business of their company. In hotels that are more traditional, typically, a stricter hierarchy is followed. In general, there should be a good balance between the top-management involvement and the responsibilities of employees (Ugboro & Obeng, 2000). Thus, the next hypothesis is as follows:

Hypothesis 4: The involvement of the top management is more distinctive in traditional hotels.

After a complaint is made, employees should use the recovery processes to increase satisfaction and loyalty of customers (Smith & Bolton, 1998). Strategy developments are important for companies to achieve the goal of the recovery process. Either mechanic or organic approaches can be used in the recovery process (Homburg & Fürst, 2005). Some companies define guidelines for their employees, while other firms focus more on educational processes that give employees the proper tools and can act flexibly, as described previously in the literature review (March & Simon, 1993). Both approaches work for daily business, but the approach chosen depends on the companies' philosophy and if the hotel is part of a chain or not. Therefore, strategy differences may lead to:

Hypothesis 5: There are significant differences of complaint management strategies between chain hotels and privately run hotels.

After a complaint is made, reasons for customers' dissatisfaction and service failures must be identified, because it is important to avoid these same failures in future. In the literature review different techniques are discussed. It is important to observe a longer time period when companies examine complaints or have a look at the relationship between the object and the type of the problem. After the collection, qualitative complaint analyses can be helpful for firms in terms of future improvements. Therefore, clusters or excel files are appropriate to find out weak points (Stauss & Seidel, 2004). A lot of chain hotels send their guests satisfaction surveys, which will be analysed automatically to discover issues of a hotel. In privately run hotels, often they do not have this kind of opportunities to analyse their complaints. It is suggested that:

Hypothesis 6: Those hotels, which have internal complaint analyse systems, can more easily make improvements.

Employees should have the opportunity to be flexible so that they are able to react immediately and are able to find a solution. Therefore, it is possible to empower employees. In the last years, employee empowerment has become a very important management practice, because employee effectiveness and group development can increase (Conger & Kanungo, 1988). The development process of empowerment procedures takes time, because employees have more responsibility in their decision-making processes and can operate more flexibly in each service recovery process. The empowerment approach also has an impact on the motivation and satisfaction of the employees (Blanchard, Carlos, & Randolph, 1999). The level of empowerment in hotels varies from one hotel to the next, because each hotel empowers its employees with different limits and different opportunities for the service recovery process (Lockyer, 2007). Thus the author proposes the following hypothesis:

Hypothesis 7: The empowerment system in chain hotels is more developed than in privately run hotels.

The Internet is indispensible for a lot of customers. They collect information, check reviews and write positive or negative reviews. Nowadays, there are several platforms, which can be used to share experiences with other people. Based on Shaw, companies constantly try to check and respond to comments on these platforms (Shaw, 2011). For companies it is essential to analyse customers' actions to know how to deal with them. Strategies have to be developed so that everyone knows, which position companies have in terms of responding to complaining customers. Basically the goal of each company should be to avoid complaints made on social media and to concentrate more on the in-house problem solving (Tripp & Grégoire, 2011). Therefore It is suggested that:

Hypothesis 8: In-house complaint management procedures are more important than social media and travel platforms.

Gustafsson analysed in his researches that well developed and well-performed service recovery processes are very significant in determining the customers' satisfaction level (Gustafsson & Roos, 2005). Companies have to be sure that all employees know what to do. The retention rate of customers can be increased through recovery processes. Therefore, companies have to emphasize these strategies and procedures. Typically, privately run hotels have a smaller number of rooms and less structured regulations enabling employees to deal more flexibly and personally with customers. The implementation of recovery processes takes time so that customers are ultimately really satisfied. Companies have to educate their employees so that they know what they can do to increase the satisfaction level (Reinartz & Kumar, 2011). Thus it is suggested that:

Hypothesis 9: Based on the flexibility of privately run hotels, employees can offer better service recovery processes.

In order to be successful, companies should have the goal of having a lot of loyal customers with whom the company has a good relationship. Therefore companies' services must be perfectly developed for their clients. Over a longer time period, customers build up their level of trust and loyalty with the company (Gustafsson & Roos, 2005). Therefore, guests have to appreciate the case when failures happen. Firms might do their best to attract and to convince people to pay for their product or service, but in the end it is the subjective decision of each customer if they are loyal to a company or not (Chase & Dasu, 2011). Thus, the author proposes the following hypothesis:

Hypothesis 10: Hotels with a well-developed complaint management process increase the loyalty and relationship of guests.

5.6.3 Sampling and Sample Size for Research Question

Actually with the sampling procedure, data and information from elements and groups will be collected with the goal of getting information about and insights into complaint management procedures to answer the research question (Hair, Anderson, & Ortinau, 2000). Therefore the author conducted a total of 18 expert interviews with experts from the Viennese Luxury hotel market. Eleven different 5 star luxury hotels were selected for interviews, based on the following reasons:

- Categorization – 5 Star Luxury Hotel
- Location – Vienna
- Reputation – TripAdvisor, word-of-mouth advertising
- Importance of Complaint Management

For the author, it was important to choose properties, which are categorized as 5 Stars or will be seen as luxury hotels on different platforms such as TripAdvisor. The next aspect was that hotels are located in Vienna. Most of the hotels are in the first district located around or inside the ring in Vienna. Reputation was also a significant factor for the author. Therefore, reviews on travel platforms were referenced to understand the position of hotels concerning complaint management. As a result, a good variety of traditional, old, modern and trendy hotels with varying philosophies were selected for interviews.

The author attempted to contact with hotels and their experts via email and informed them about the research work. Some hotels received the developed research guideline beforehand in order to be more prepared. All 18 expert interviews were held in January and February 2015. In five hotels, the author interviewed one manager, in five hotels two interviews with two different managers were held and in one hotel three interviews with three different managers. The interviewer recorded 17 interviews out of the 18 interviews with a voice recorder and one interview in writing to have all information for the transcripts. The length of each interview was different, but was between 15-40 minutes and depended on the age, position, experience and skills of the expert. All interviews were in German, due to the location of Vienna and fact that German is the mother tongue of all managers as well as the interviewer. Each interview was helpful and comprehensive and contributed to the analyses of the research work.

The following table gives details about the selected hotels, such as whether the hotel is a chain or privately run and the position of the expert. Only letters are used to maintain anonymity for further analyses.

Interview	Property	Position of Expert	Hotel character	Capacity
AA	A	Front Office Manager	Chain Hotel	143 rooms
AB		Rooms Division Manager	Chain Hotel	
BA	B	General Manager	Privately Run Hotel	63 rooms
BB		Front Office Manager	Privately Run Hotel	
CA	C	Human Resource Manager	Chain Hotel	202 room
CB		Front Office Manager	Chain Hotel	
DA	D	Front Office Assistant Manager	Privately Run Hotel	194 rooms
DB		Front Office Manager	Privately Run Hotel	
EA	E	Rooms Division Manager	Chain Hotel	182 rooms
FA	F	Director of Busi-ness Development	Privately Run Hotel	43 rooms
GA	G	Guest Relation Manager	Chain Hotel	294 rooms
GB		Front Office Manager	Chain Hotel	
GC		Trainings Manager	Chain Hotel	
HA	H	General Manager	Chain Hotel	152 rooms
HB		Front Office Manager	Chain Hotel	

IA	I	General Manager	Chain Hotel	205 rooms
JA	J	Assistant Front Office Manager	Chain Hotel	579 rooms
KA	K	General Manager	Chain Hotel	149 rooms

TABLE 4 LIST OF INTERVIEWS
SOURCE: CREATED BY AUTHOR

After the interview, the author transcribed all audio and handwritten recorded interviews, which can be found in the Appendix 2. For the transcripts, the author made grammatical and literary modifications for comprehensibility reasons. This did not have any impact of the content in any form.

6 OUTCOME

In the outcome, results of several analyses are discussed to get an insight into the approaches of selected luxury hotels in Vienna. First of all, general information about the hotels will be explained to get an overview of the proportion of complaints with which they are confronted. Then the qualitative data is analysed and findings are presented based on the expert interviews.

6.1 General Information about Hotels and their Number of Complaints

Before analyses of all qualitative data are made, it is interesting to know the number and the ratio of negative and positive reviews on travel platforms concerning these luxury hotels. Therefore the author checked TripAdvisor and figured out for each hotel, which were part of the qualitative data collection, how many negative and positive reviews they have, to get an overview if complaints are present in the 5 Star segment in Vienna. The author looked at all eleven hotels and compared their numbers of reviews. Due to the fact that the analyses are anonymous, the shortcuts of table 4 will be used for the diagram below. The first step was to have a look on the reviews on TripAdvisor and to make clusters (Tripadvisor, 2015). Reviews with the grade 3-5 will be clustered as negative reviews and grades between 1-2 as positive reviews.

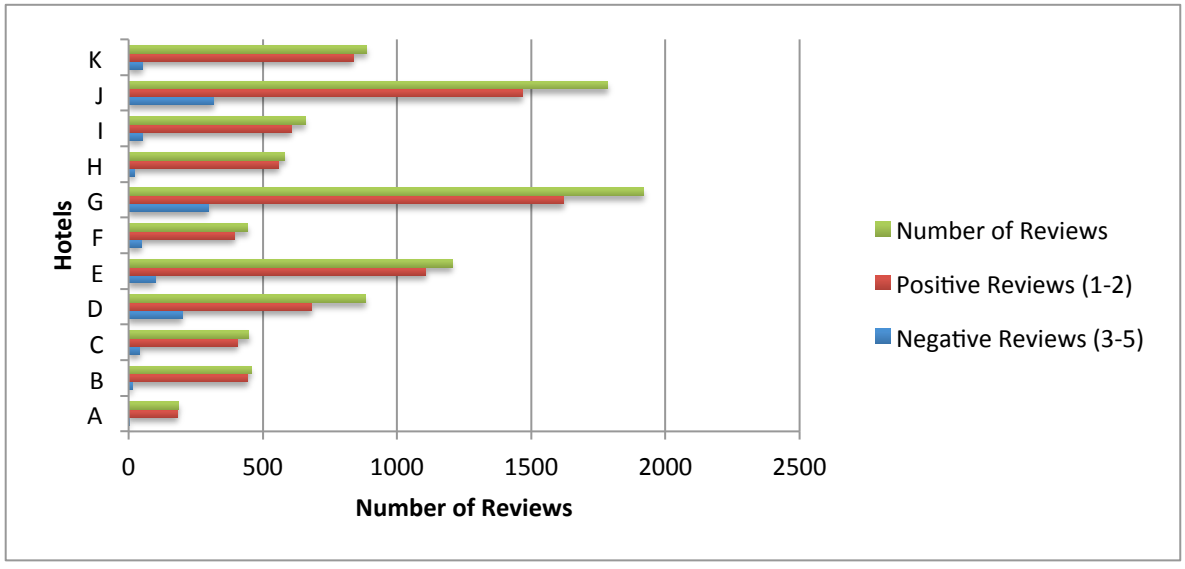

FIGURE 11 NUMBER OF REVIEWS AT SELECTED LUXURY HOTELS
SOURCE: CREATED BY AUTHOR WITH DATA OF TRIPADVISOR

Since each hotel has a different number of reviews, the hotels are not comparable to one another through this diagram. For more reliable comparisons, a ratio of the data was calculated. The focus of the analyses is based on negative reviews since the thesis focuses on complaint

management approaches. In diagram 12, the percentages of all negative reviews for each hotel are displayed in order to properly compare the amount of negative feedbacks of guests via TripAdvisor. In figure 12, it can be seen that the percentages of all negative reviews are between the lowest result of 2,67%, and the highest of 22,65%. While four hotels have more than 10% of negative reviews, four hotels are from 5% to 10% and three hotels are below 5%. Having a look at the characteristics of the hotels it can be seen that the hotel with the highest percentage of negative reviews, Hotel D, is a privately run hotel in Vienna. The hotel with the second highest number, Hotel J, is a chain hotel with 579 rooms. Compared to the other hotels, Hotel J is significantly bigger and therefore the field of issues is also bigger. The third hotel, Hotel G, with about 15,53% of negative reviews is also a chain hotel in Vienna, while the fourth hotel, Hotel F, is a privately run hotel again. So far it is not possible to identify any differences between privately run and chain hotels or by size, because these four hotels all have different characteristics and have more than 10% of negative reviews on TripAdvisor.

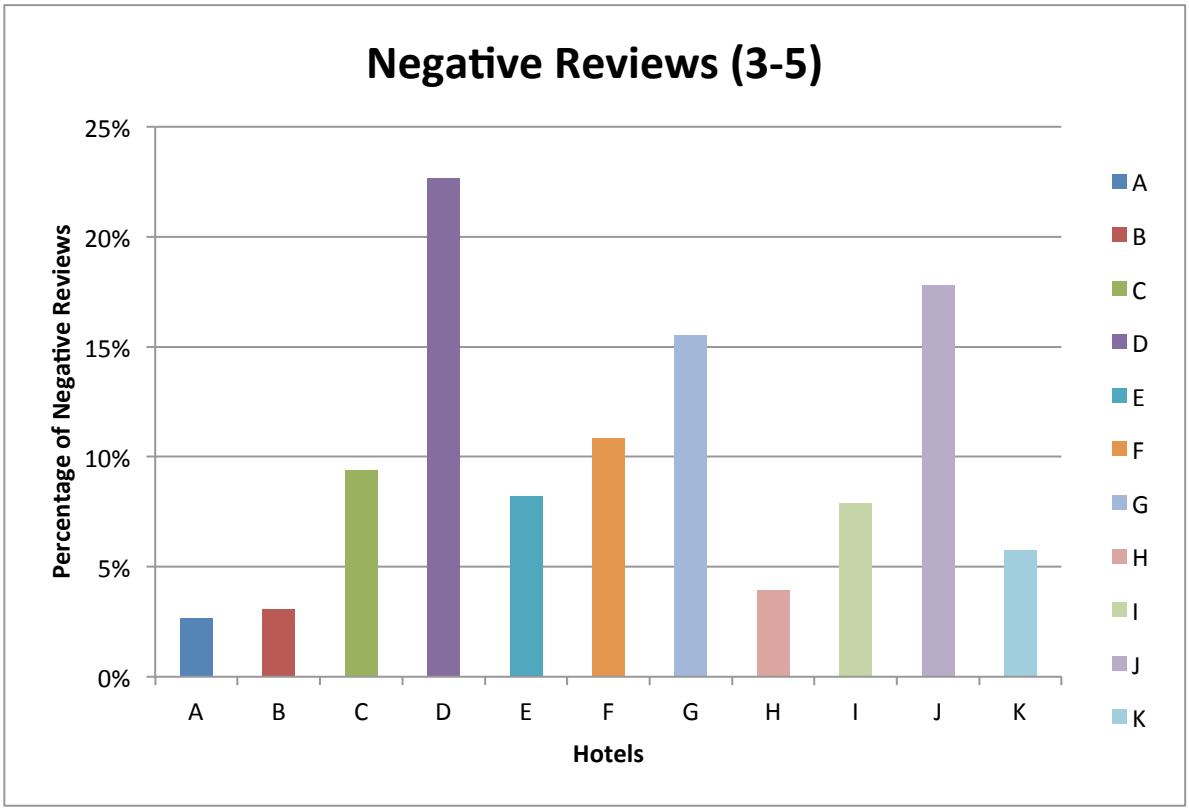

FIGURE 12 PERCENTAGE OF NEGATIVE REVIEWS
SOURCE: CREATED BY AUTHOR WITH DATA OF TRIPADVISOR

6.2 Importance of Complaints

"Complaints can happen, especially in a job from people for people, which is not a mechanistic process. Therefore complaints are part of the job with the goal to keep the number really low" (Interview AA, line 6-7).

Actually this sentence is really essential at the beginning of the analyses, because all companies have to deal with guests, which are not satisfied in some cases. Complaints are an aspect of every hotel. This was demonstrated in the previous chapter, which showed that all 11 properties are confronted with complaining guests. Based on the 18 interviews, all of the managers considered complaints as very important. All complaints should be taken very seriously, because the complaint can prompt the employees to take the proper actions to change a negative experience into a positive one. Not all of the interviewed experts shared the same opinion concerning the importance of complaints. Expert AB for instance, viewed a complaint as a multiple factor, because of the negative experience and more work for the hotel (Expert AB, line 15). Three other experts mentioned some negative aspects too. For example, expert DA mentioned that often complaints are exaggerated and expert GB told the interviewer that sometimes it is difficult to see a complaint as a positive thing, especially if you are not the cause and reason of this complaint (Expert DA, line 15) (Expert GB, line 15).

In general, the majority of the experts viewed complaints as very important for a company and as a positive aspect for a firm. Similar to the theory of Barlow and Moller, a lot of experts said that a feedback, be negative or positive is a gift or a second chance for a hotel (Barlow & Moller, 1996). They see a complaint as positive, because it gives them three different opportunities, which are displayed graphically in Figure 13.

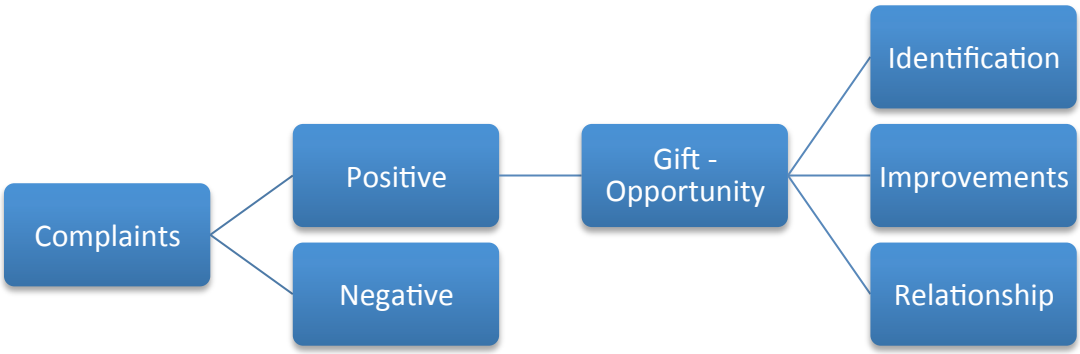

FIGURE 13 CODING OF THE IMPORTANCE OF COMPLAINTS
SOURCE: CREATED BY AUTHOR WITH DATA OF INTERVIEWS

Basically, companies differ the opportunities after a guest complaint in three areas. The first aspect is that feedbacks, whether they are positive or negative, are a good opportunity to discover mistakes in services and processes. When customers are not willing to give a feedback, it is hard for hotels to identify inappropriate aspects of the services and procedures. Feedback gives them an opportunity to identify and additionally to analyse mistakes to avoid them in future. Guests' feedback gives hotel employees or managers a hint and a chance that they know, which problems the hotel has. Actually, 4 experts explicitly mentioned this opinion that a complaint is a fantastic failure identification opportunity from guests to the company.

In eleven interviews, it was observed that experts viewed complaints as a great opportunity to make improvements. Through guests' feedback, hotels get the chance to develop and improve services in order to satisfy guests in future. According to expert CB, it can be summed up that a complaint is the breeding ground for perfectionism (Expert CB, line 211). During a complaint, hotels get information about why guests are dissatisfied and how hotels can improve the services.

The third opportunity, which could be identified in three of the interviews, is that experts view a complaint as a chance to improve the relationship with dissatisfied customers. When a complaint is made, employees get more in contact with guests and therefore they have the opportunity to build a relationship with them. On that idea, expert GA said that:

"If you talk with the guest on eyelevel, the chance is higher to increase the level of satisfaction and relationship of the customers, which can be helpful in the recovery process" (Expert GA, line 14).

To sum up all of the interviews it can be seen that in luxury hotels, complaints are very essential and give companies opportunities in several areas. Therefore complaints have to be taken seriously, because a good complaint receiving process can be interpreted as a sign of respect for the guests. The guests have to get the feeling that their feedback is important for the hotel. People are disappointed and in some cases angry, because of faulty services, but still they take some time to complain. This is precisely that why complaints are so significant, because gaps can be closed and guests' feelings can be changed in a positive way when employees react properly.

6.3 Complaint Behaviour Changes

More than 80% of the 18 experts agreed that, over the years, guests changed their behaviour concerning making complaints. They believe that the number of complaints have increased over the last years. Three aspects, which have affected the complaint behaviour of guests, could be defined in the interviews. Based on the experts' opinions, the Internet, travel platforms and competitors are the reason for the changing behaviour of guests. The diagram below displays the factors that experts identified as having the biggest influences for the change. In the interviews, experts explicitly mentioned that the Internet and especially platforms, such as travel platforms or social media, have played a big role. Two experts also mentioned that they think that guests' behaviour may have changed due to the fact that there are more competitors on the market and therefore guests are more critical.

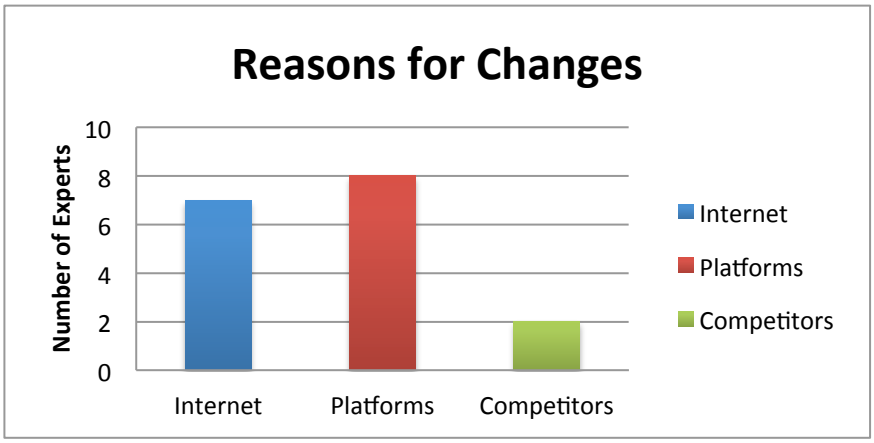

FIGURE 14 REASONS FOR CHANGES
SOURCE: CREATED BY AUTHOR WITH DATA OF INTERVIEWS

By virtue of these reasons, over time, changes were identified why guests complain more when they are dissatisfied. For example, interviewee AA said that the willingness to give feedback has increased over years (Expert AA, line 22). Other experts shared as well that guests have more opportunities to give their feedback to a company. Nowadays, they can use the direct methods available in the hotel or can complain afterwards via the Internet or other platforms. Through these several tools, expert AA believes that companies have more work too, because they have to deal with complaints from both direct and indirect methods. Guests also have more power with the Internet and are able to use it to put pressure on hotels, because guests have the opportunity to use the Internet and platforms to write a negative feedback. Another aspect is that people browse through the Internet and platforms to collect information about a company. Thus a lot of customers are already prejudiced by this information before they have a chance to have a personal encounter with the company. Another aspect, which experts mentioned was that customers have more experiences and therefore have exact expectations what they want to get.

Also the number of guests, who only make a complaint with the purpose to get any reductions or free services, has increased. The interviewed experts believe that the Internet is a crucial factor, because often in reviews these guests get information and tips on what they have to do to get any reductions (Interview CA, line 24). Actually, the author could define three already existing differences. They mentioned three different reasons, how the behaviour can be affected. The first one is the seasonal aspect, which can have an impact on the behaviour of guests. For example, expert DB said that:

"Before Christmas guests are more impatient" (Expert DB, line 31).

Another factor is the length of the stay, because guests with short stays have less time than long stay guests. The cultural aspect is also important. While guests from Asia do not complain so much in a loud way, guests from the United States are more emotional and ask even for managers.

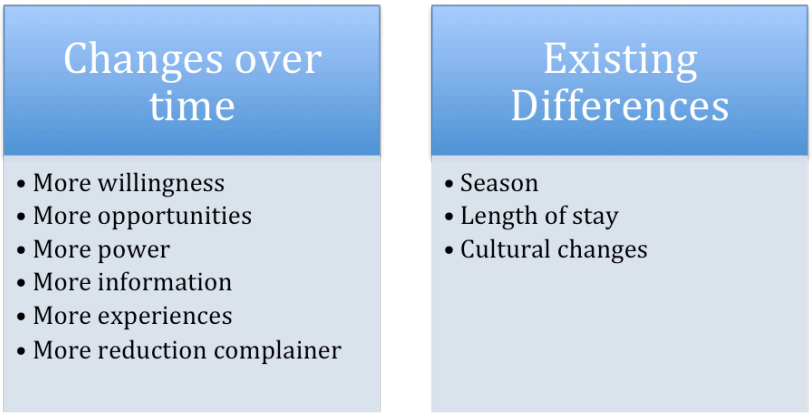

FIGURE 15 TIME AND EXISTING DIFFERENCES
SOURCE: CREATED BY AUTHOR WITH DATA OF INTERVIEWS

Based on the information of the interviews, the Internet is a powerful tool in the hotel industry. In the past, people had only the opportunity to complain directly on-site, write a letter or call the hotel. Today guests have the Internet, which gives them the opportunity to collect information and experiences as well as use it to write their complaints. The majority of the interviewed experts link the change of the behaviour to the Internet and the platforms.

6.4 Feedback Tools

Stephens and Gwinner, in their article, identify that a lot of dissatisfied customers do not want to complain of several reasons. For instance, they may believe that making a complaint is a wasting of time or that nothing would change after it (Stephens & Gwinner, 1998). Luxury hotels in Vienna know this and as a result they have implemented feedback tools to activate their guests. These hotels know that without a feedback they loose the opportunity to identify problems and avoid these problems in the future. Based on the interviews, two different feedback tools could be identified. They differ between in-house feedback tools and out-of house feedback tools to trigger guests to give feedback (Figure 16). The focus of the hotels should be to get positive or negative feedback while guests are still in-house. The idea is to solve the problem immediately, because negative experiences can be more easily changed into positive ones if guests have not yet left the hotel.

After the first classification, hotels concentrate on dealing proactively with their guests to activate them to give feedback. Therefore, the most significant tool for all eleven hotels is to have proactive employees to motivate guests. For instance, expert AA mentioned in the interview that employees should try to create a nice atmosphere during the conversation that guests feel comfortable to give feedback (Interview AA, line 42-43). Employees should start a conversation so that they have the chance to identify the type of issue. Therefore, it is necessary that the employee at the service encounter shows empathy. Employees should also ask guests properly so that the guests really feel comfortable to make a comment. They should be invited to give individual feedback and suggestions.

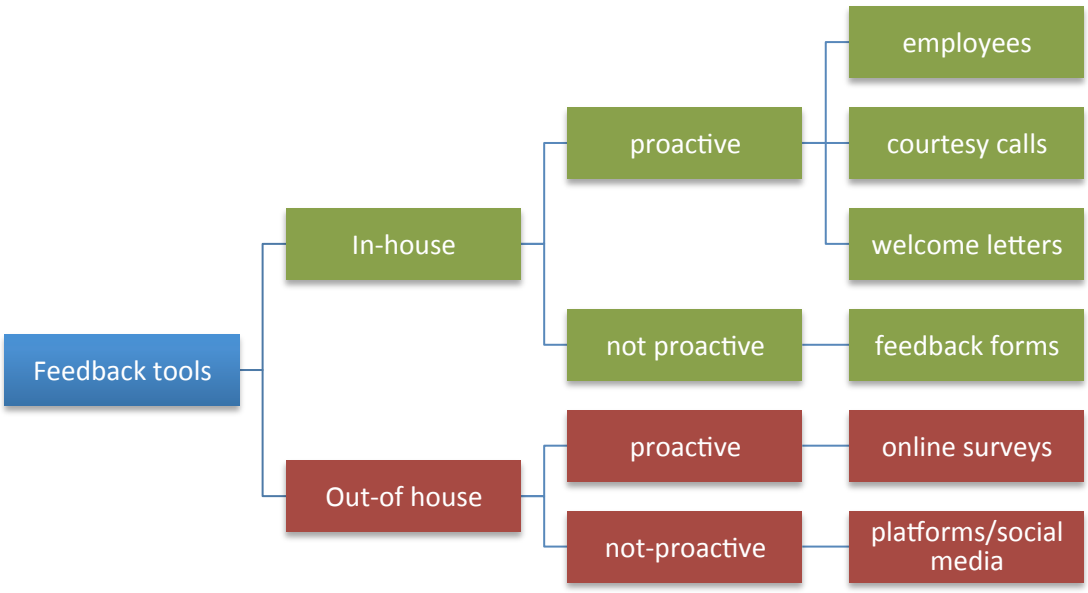

FIGURE 16 IN-HOUSE AND OUT-OF HOUSE FEEDBACK TOOLS
SOURCE: CREATED BY AUTHOR WITH DATA OF INTERVIEWS

Besides the personal conversations at the front desk or another area of the hotel, seven of the hotels make courtesy calls with their guests after the check in or the following day in order to offer guests assistance if something is unclear and to ask proactively if everything is according to their wishes. Another proactive in-house tool is a welcome letter in the room, which welcomes guests and activates them to contact an employee if they have a request. It is essential that guests feel comfortable and that they get the impression that their feedback is important for the hotel.

There are also in-house feedback tools that are not proactive, such as feedback forms, but the use of this tool has declined over the last years. Actually, only three hotels mentioned in their interviews that they have feedback forms for guests in rooms or in the lobby. In one hotel, guests only get this form upon request. Expert FA had the opinion that feedback forms are totally senseless, because they do not have a personal touch, which is important nowadays (Expert FA, line 67). Therefore in hotel A they have empty feedback forms for their guests, in which they can write their individual message.

After guests leave the hotel, it is essential that hotels try to get more feedback. Therefore out-of house tools can be split up into proactive and not proactive tools too. All interviewed hotels send their guests online surveys after their check out, which ask former guests to give a feedback. Surveys are designed so that guests do not have to spend so much time to fill them out. Hotels receive this feedback and get in contact with guests for the recovery process if it is needed. Platforms and social media are not really proactive tools for hotels, because guests use them if they want to complain. One hotel mentioned in the interview that guests are triggered proactively in the hotel that they should use the platforms for their feedbacks.

6.5 Importance for Top Management

At all selected luxury hotels in Vienna, complaint management has a high importance for the top management level. All hotels share the same opinion, that, for the department heads, it is essential to know what is going on in the hotel. In figure 17, three statements are mentioned, which can be generalized for all properties.

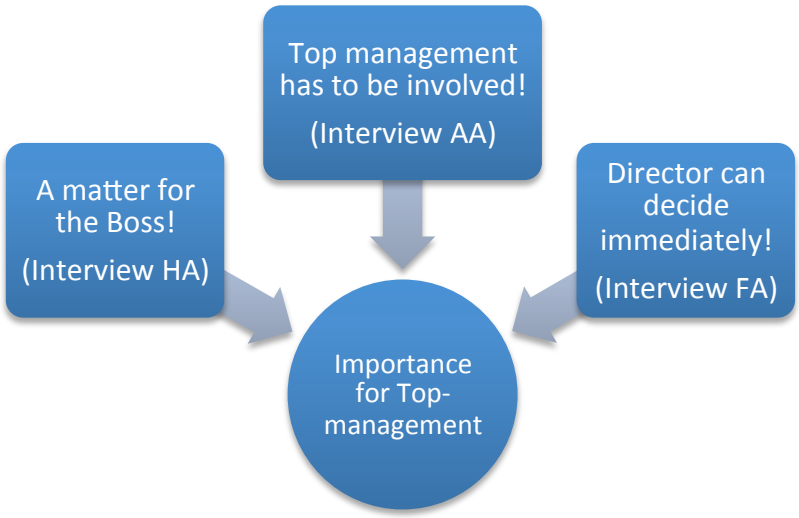

FIGURE 17 IMPORTANCE FOR TOP MANAGEMENT
SOURCE: CREATED BY AUTHOR WITH DATA OF INTERVIEWS

Actually, all of the interviewed managers are involved in the complaint management process in their hotel, only the intensity between the hotels is different. The majorities' opinion is that the employees at the service encounter should be the first contact for guests if they have an issue or a concern. Then employees can try to deal with the complaint alone, but managers can be asked for help if they do not know how to solve the problem. In all hotels, the top management helps employees and handles complaining guests as well.

For expert HA complaint management is very significant and therefore the interviewee said:

"Complaint management is the matter for the Boss. I want to be informed about each complaint, because I want to know about everything that is happening in the hotel" (Expert HA, line 14-16).

Actually, managers want to give guests the impression that their feedback is important for the hotel and therefore all complaints have to be taken seriously. For the top management, it is essential that they get information and follow up on complaints so that they can decide if they should intervene or not.

Another strong statement from expert AA is that the top management has to be involved in complaint management procedures, because often guests think that employees do not have

the opportunity and the skills to solve a complaint (Expert AA, line 51). Additionally, expert FA said that the director is able to decide immediately, because he or she has more power than the employees (Expert DA, line 80). The question about employees' opportunities will be analysed in a later chapter, because there is a significant difference in possibilities between the various hotels.

As it is analysed, information and follow-ups are very significant, because managers should know about guests' issues in order to react and to be prepared in a conversation. The top management get reports and information about complaints and they will be discussed constantly in management meetings. While in chain hotels and in hotels with a high number of rooms meetings are held on a daily basis, in privately run hotels the frequency is lesser.

6.6 Procedures to Deal with Complaints

Customers who complain are dissatisfied, but give the company a second chance to recover a failure. Firms have to use this feedback to try to make it better. Therefore hotels might have developed procedures for their employees so that they know what they have to do. Actually, only two of the interviewed luxury hotels in Vienna have exact guidelines for their employees about how to deal with complaining customers. For instance, both experts from hotel B said that all of their employees are educated and know what to do, but still front office employees have exact procedures, which are written in a handbook and used as help (Expert BA/BB, line 60/line 61). The manager from hotel C explicitly mentioned as well that employees have exact guidelines and procedures to keep the standard of the hotel (Expert CA, line 59).

All other interviewed experts had a similar opinion concerning standardised complaint procedures. Only the way of communication can be seen as difference between the hotels. It is unwise to have a standardised guideline in luxury hotels to deal with customers, because each situation and each complaint is different. Guests and their complaints are often subjective and therefore guidelines would not be the right approach. Each complaint should be considered individually and employees should be flexible to find a customized solution for each problem. The level of flexibility and independence will be analysed in chapter 6.4.

The difference between the hotels is the way they set their communication standards. The overall main goal is to satisfy disappointed guests and therefore employees need to know how to communicate with their guests. Actually, there are three different complaint-dealing standards, which are used in the interviewed hotels:

1. Killing the complaint with Kindness (Expert HA, line 85) – This guiding principle means that the employees are generous to ensure the happiness of the guests. The philosophy is that it is better to spend more money in the problem solving process than to be stingy. Employees should communicate with the dissatisfied guests by apologizing for

mistakes and making sure that the mistake do not happen again. Therefore employees have to try to kill the complaint with kindness.

2. LAST – A standard for the communication is to listen, apologize, find a solution and thank the guest. Employees know how to communicate with the guests and with these steps they can handle a complaint individually.
3. Apologize and React – Another procedure, which is more general, is to apologize that a mistake happened and to react quickly. For guests, it is important that employees are allowed to make decisions and do not have to make hand overs to managers.

The common idea of these procedures is that the employee is available for guests and that individual and flexible solutions can be found. As it is already analysed in the prior chapter, the documentation aspect is a main procedure in all of the hotels, because the information of all employees and managers is essential so that actions can be made immediately. It is necessary that all feedback is reported, whether they are big or small, because only that way the standards can be kept up.

6.7 Analysis Approaches of Complaints

A common factor is that all hotels analyse complaints in order to avoid them in future. All managers and department heads have to know which failures happened so that they can make suggestions for improvement. In all eleven hotels, there are three main approaches to analysing complaints, as depicted in Figure 18.

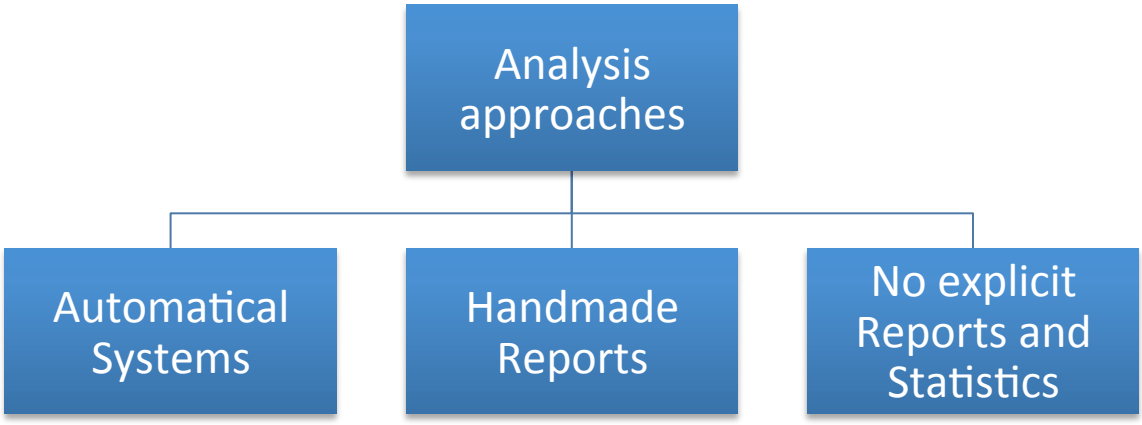

FIGURE 18 ANALYSIS APPROACHES
SOURCE: CREATED BY AUTHOR WITH DATA OF INTERVIEWS

The first analysis approach is the automatic system, which is linked to the proactive online guest feedback surveys. The advantage of this tool is that hotels get detailed reports out of this system and have the opportunity to choose, which exact reports they want. The system is able to differ, for example, between departments, issues, losses and frequencies of similar com-

plaints so that everyone knows the main problems of the hotel. Seven hotels out of eleven explicitly mentioned that they use these systems. Five hotels of these hotels are part of a chain hotel and therefore it is a standardised system, which they use. Hotel C emphasizes the importance of automatic system as it has additionally an exclusive cooperation with Gallup, which is a neutral partner concerning analyses of guests' surveys. After the hotel gets the results, the reports are analysed in manager meetings, which are held in chain hotels on a daily basis. In privately run hotels, complaint reports are discussed approximately every two to four weeks. Since these hotels are smaller in size, the number of complaints is smaller as well. The results can be only meaningful, when besides the online surveys all in-hotel feedbacks and complaints are also recorded in these internal systems. Therefore, during the interview, all hotels mentioned that all feedback, whether written in shift reports or made personally, have to be put into the systems, because only then everything can be put in profile notes of the guests.

In addition to the customer service satisfaction tool, Hotel H creates their own analyses with the help of excel files. All feedback, all online customer satisfaction surveys and all reviews are collected in excel files and filtered by departments or reasons for the complaints. Afterwards, categories are made, all departments are informed and the issues are analysed. At the end, if it is possible, the information will be put in the guests' profile notes as well.

In four hotels no explicit statistics are made. In hotel K, they made statistics in the past. They graded their reviews and feedback, but since each feedback is so individual they believe these statistics give the wrong picture of the situation. In hotel K and in the three other hotels, all reviews are recorded and discussed. They do not list and count them, but instead analyse each individually so that they know, which areas have problems and figure out how they can avoid these issues in future. Actually, these hotels are part of the more traditional hotels and the majority is smaller and privately run. Therefore they do not have so strict standards that chain hotels have.

6.8 Complaint Dealing for Employees

In the interviews, the role the employees play in customer feedback was discussed. It is interesting to see the different opportunities and tools employees have to deal with these complaints. The experts mentioned in the interviews several times that it is important to handle a complaint immediately. The results about what employees are actually allowed to do are surprising. Basically, all experts talked about empowerment, but in each property the empowerment approach is developed differently, as it can be seen in the figure below.

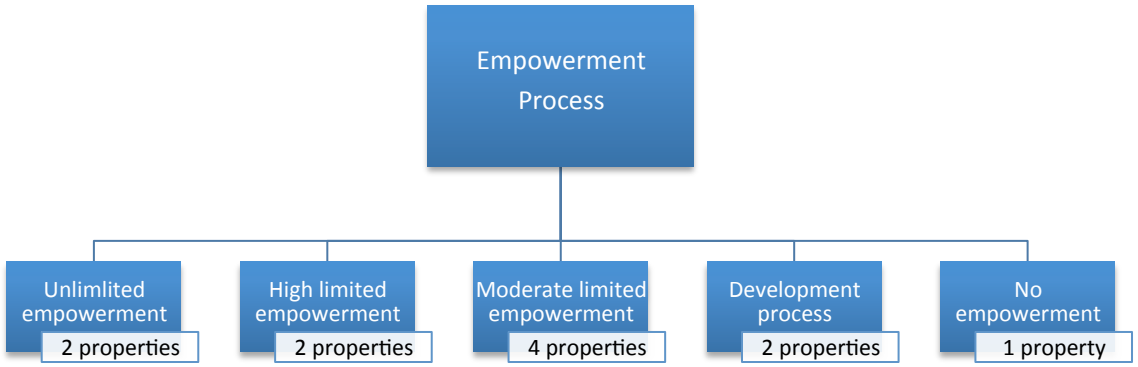

FIGURE 19 EMPOWERMENT PROCESS
SOURCE: CREATED BY AUTHOR WITH DATA OF INTERVIEWS

Only two properties employ the strategy that they do not limit the employees in terms of empowerment. Expert AA said in the interview:

"The manager is not the king who gives employees the power to decide. Actually all employees' goals should be to make a disappointed guest happy and with the money employees have the power to decide" (Expert AA, line 96-97).

Managers provide reinsurance if employees need help, but basically, employees will be asked to make suggestions. In Hotel H, the empowerment process looks similar. The aim is that employees should try to give their best in order to make a guest happy again. The philosophy in this hotel is that employees are flexible and free, but experiences show that most of the employees do not use this unlimited empowerment.

Two hotels have also a high empowerment procedure, but set limits on amount for their employees, which they can use for the decision making process. In Hotel C, the employees have a monetary limit to the amount of around 2000 US Dollars. The philosophy of this hotel is that mistakes happen during daily business and therefore employees need the power to solve a problem. This amount is quite high for employees and expert CB said that he couldn't remember a single case in which an employee needed this amount of money. The amount should only give employees the feeling that they have the power to make decisions (Expert CB, line 201-203).

The majority of the hotels have a moderate limited empowerment system, where employees are allowed to make decisions, but for bigger issues they have the opportunity to get in touch with a manager who is more empowered. Basically, the employees are empowered to make upgrades, invite guests for drinks or give discounts, but if it comes to the point that a room night, for example, is deducted from the invoice, then managers have to be informed.

In two hotels, employees are empowered, but exact regulations and amounts are not yet defined. Actually, they are empowered and no fixed rules are set. Expert EA said:

"The employees have the ability to feel and know what they are allowed to do. In general there are no long procedures for them to make a decision, but exact regulations are under construction and will be set in the future" (Expert EA, line 94-97).

Only one hotel didn't really empower their employees. Both experts of Hotel D said that the empowerment approach is not really developed. Interviewee DA said that most of the time the duty manager is called. These employees are allowed to invite guests for a drink, but a normal receptionist is not allowed to deal with a complaint. Apprentices, for example, should not deal with a guest who is complaining. Most of the time only experienced employees or managers handle these people (Expert DA, line 58-64).

6.9 Importance of Travel Platforms and Social Media

Analyses in chapter 6.3 have shown that experts believe that the Internet has become to a powerful tool over the last years, which is able to affect guests in their decision making process. As a result, all interviewees confirmed that travel platforms and social media are significant for them and a powerful tool for the hotel as well. Expert IA indicates the importance saying:

"It is important to be active on these tools and hotels should not underestimate these platforms" (Interview IA, Line 127).

In all eleven hotels, travel platforms are very significant. In nine out of eleven hotels, it is so important that even the director and the general manager are responsible for the responses to these reviews. At regular intervals, sometimes on a daily basis, reviews are checked in order to figure out the feedback the hotel has received. In two hotels the marketing and e-commerce department are responsible for the reviews, but still managers are informed and responses will be clarified to fit the appropriate standards of the hotel.

There is a difference though between hotels concerning how many reviews there are and which reviews they respond to on travel platforms. Actually, the philosophies and the experts' opinions differ. In seven hotels experts said that all reviews, be they positive or negative, will be answered. Actually, they have the opinion that the hotel should react when a guest takes the time to make a positive review. Through the responses guests get the impression that their feedback is important and people who check the reviews can be won over as new guests, because they see that a hotel shows some action. The goal of these hotels is to answer all reviews, but often it is not possible due to the high number of reviews. Therefore hotel GB set an internal goal as a standard to respond to 80% of negative reviews and 20% of positive reviews.

In two hotels, the experts explicitly mentioned that they respond only to negative reviews, because people want to see how a hotel handles a problem. Expert HA said:

"Actually there should be a limit in responding to reviews, because an extremely positive review can stand for itself and does not need an answer. All negative reviews, where the guest is right, I apologize, but I do not respond to subjective reviews. If accusations in reviews are not true, platforms will be informed and they remove the false comment" (Expert HA, line 81-152).

Another philosophy of a hotel is to be more offensive to exact these untrue reviews. Expert FA said that unlike other hotels they do not apologize about true aspects. They have changed their policy and therefore the hotel answers are more pert. It is more important for them to handle these reviews in an honest way instead of apologizing if something is not right (Expert FA, line 134-147).

6.10 Complaint Handling Trainings

In general, it is important for employees to know how to handle complaining guests and to know which opportunities they have to deal with complaints. In ten hotels, experts said that there are trainings for each employee, because the educational aspect is paramount in this business. In all of these hotels, employees get trainings at the beginning of their employment, in which they are educated about the philosophy, mission and vision of the hotel (Figure 20). It is essential that employees understand the hotel and the culture in order to know how to deal appropriately with the guests. Basically, these trainings are more general at the beginning, but complaint management is still an essential topic

FIGURE 20 EMPLOYEE TRAININGS
SOURCE: CREATED BY AUTHOR WITH DATA OF INTERVIEWS

After this basic training, employees continue to receive trainings in different fields, where employees get detailed information about the complaint management process. In hotels, it is possible to see a distinction. While a lot of chain hotels have their own training managers and a training academy, where employees get standardised trainings, in few privately run hotels, external companies are hired to educate their employees. These trainings include classroom trainings, in which employees have to do role-plays to become more familiar with stressful

situations. Expert BA said that for employees it is a learning process, because they may not take a complaint personally and therefore these trainings are really helpful (Interview BA, line 120).

For employees, it is very good that they get trainings constantly to improve their skills and knowledge. These experts also believe that trainings on the job through real complaints are more important for them, because they can collect experiences. Therefore, some basic trainings have to be done, because actually employees are the face of the company. Trainings should not be so standardised that all employees get the same training. Actually, trainings should be adapted from one department to the next. Another sign for a high standard at these selected hotels is that employees can always contact their managers when they have a problem and get individual feedback and coaching suggestions.

6.11 Complaint Management Effects

In a hotel, complaint management procedures and recovery processes have to be well developed for all employees, because they have to know what they are allowed and not allowed to do. Through great procedures, positive effects can be achieved which experts confirm. Out of 17 interviews, six aspects could be summarized to generalize how customers normally react (Figure 21). The basis for a good complaint management process has been analysed in the chapters before, but in the majority of the cases, guests understand that mistakes can occur. Basically, companies might know that it is significant to deal immediately with the issue and to have a transparent process. Employees should inform guests about why failures happened and the next steps for solving the problem.

FIGURE 21 ASPECTS AFTER GOOD COMPLAINT MANAGEMENT PROCEDURES
SOURCE: CREATED BY AUTHOR WITH DATA OF INTERVIEWS

If the recovery process is appropriate to the standards of a hotel and well-designed for the guests, people react very positively and are absolutely happy after a complaint and especially after a complaint management procedure. Based on the statement of expert AA and other experts, guests are happy when they get the feeling that their complaint is important and employees are interested in finding a solution to satisfy them. Through a well-developed recovery process, guests' impression can be increased, because they do not expect this kind of problem solving from the hotel. Sometimes even guests are thankful, because their expectations have been exceeded.

After an employee took some time to handle a guest's complaint, they have closer contact to each other and through this personal contact guests build a deeper relationship and loyalty to

the company, especially to the employees of the hotels. External research from Gallup has shown, as expert CB mentioned, that guests with a complaint, which received a good recovery process are more loyal than guests without a complaint. Guests have simply another engagement level (Expert CB, line 291-294). Three more experts shared this opinion that guests appreciate good customer management handling procedures. As a natural result of this relationship and loyalty, guests are coming back to the hotels, which can be seen as an essential financial aspect for the properties as well.

6.12 Improvement of the Image

A well-developed complaint management system affects the loyalty and relationship positively, as it is analysed in the prior chapter. Concerning the impact on the image, experts have the same opinion as well. In their mind, complaint management procedures and efficient recovery processes have an impact on the image of a company. All experts said that the image could be increased through these processes, because guests are happier after a good complaint management process and inform other people. Nowadays, word-of-mouth advertising is still important to share experiences, but with the Internet guests have another powerful tool to provide information to future guests.

Actually, it is difficult to evaluate how complaint management procedures affect the image, but experts' experiences think that complaint management definitely has an impact. First of all, a complaint is not really positive for the image, but through a nice atmosphere and conversation with the employee, guests will be satisfied. Often guests build a relationship with the employees during their stay and complain and if they liked the processes they link their positive feelings and thereby the image to the employee of the hotel. Often guests come back only, because of an employee, who was responsible for the positive recovery process.

Another opportunity is to invite guests for another stay in the hotel or to give him or her a voucher, because through this invitation a relationship could build up. In most cases, guests are happy, because they get the impression that their complaint is significant for the hotel and that the hotel is doing everything to make it better. To sum this analysis up, complaint management is a very essential factor for a positive image of a hotel, but as expert HA mentioned in the Interview:

"It should not be the goal of a hotel to improve the image through the complaint management processes. Actually, the less complaints a hotel receives the better it is for a hotel" (Interview HA, line 184-186).

7 TESTS OF HYPOTHESES

The hypotheses created for this master thesis are tested with the data of the 18 expert interviews. Therefore content analyses have been made to figure out if the hypotheses are supported or not.

Hypothesis 1: In chain hotels, complaints are more likely perceived as an opportunity to improve services.

Based on Stauss and Seidel's goals of complaint management, a complaint should be taken as an opportunity to improve a service or a faulty product (Stauss & Seidel, 2007). Actually, a complaint should be seen as a guests' gift that the company gets a second chance to improve and avoid mistakes in the future (Barlow & Moller, 1996). In Vienna, at all selected luxury hotels, which are part of the research, complaints are regarded as very significant and positive. Actually, in the eight chain hotels, experts told the interviewer that complaints could be a great opportunity for the hotel and the employees to learn what exactly happened and afterwards to improve these services. A significant answer in the interview, which can be seen as a summarizing statement of all chain hotels, is one given by expert CB:

"A complaint is an opportunity and the only way to improve services and work in a hotel. Actually the goal should be to improve them" (Expert CB, line 30-32).

Quite similar is the opinion of the experts of the privately run hotels. In all three hotels, experts made the same statement that a complaint is also an important chance for them to improve their services and to make it better and more favourable for guests. Expert BA said representative therefore:

"A complaint will be seen as positive, because it is really a chance to close gaps and to improve services after a complaint" (Expert BA, line 13-16).

In all eleven hotels, complaints play a significant role and are viewed as an opportunity or gift. Through this feedback, properties have the opportunity to improve their services. Therefore the first hypothesis that complaints are more likely perceived, as an opportunity to improve services in chain hotels cannot be supported as true, because the kind of operation does not affect the view of a complaint.

Hypothesis 2: The Internet is the most influential factor that has affected guest complaint behaviour.

Based on the majority of the interviews, it could be determined that guests and their complaints have changed over years. Höchsmann said in his research that, nowadays, guests are more experienced and in 1998 Gosh already understood that the Internet is the reason for this change (Höchsmann, 2014) (Gosh, 1998).

Concerning the results of the expert interviews, the hypothesis that the Internet is the most influential factor cannot be supported completely, because not all experts had the same opinion. In figure 22, it can be seen that 12 experts out of 18 have the impression that the Internet and platforms are the most significant aspects for the behaviour change, but even six experts identified some other reasons.

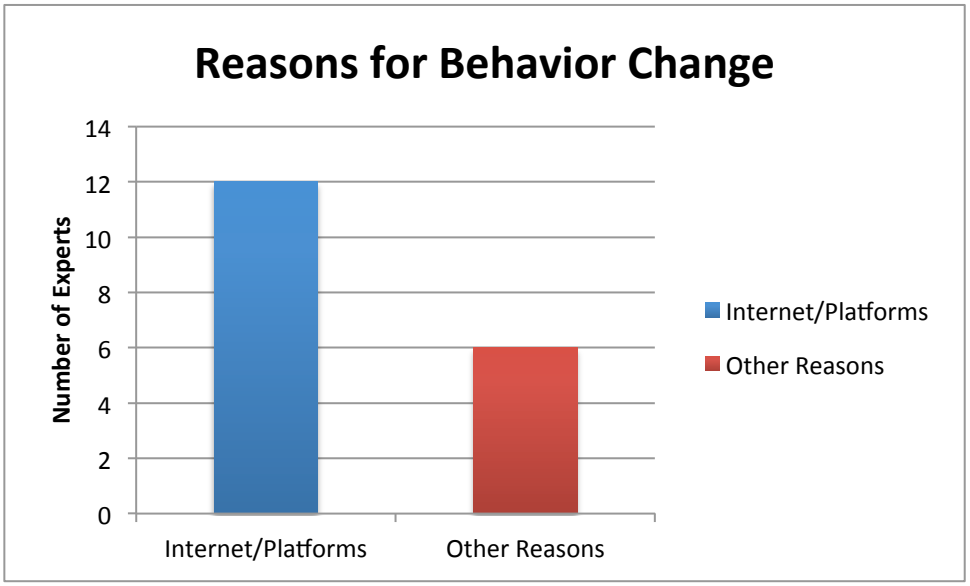

FIGURE 22 REASONS FOR BEHAVIOR CHANGE
SOURCE: CREATED BY AUTHOR WITH DATA OF INTERVIEWS

Expert FA said:

"The Internet has become of extreme an importance for guests, because they collect information on several platforms and, therefore they, are already prejudiced. Especially the new generation only communicate via the internet if there is a problem" (Expert FA, line 38-52).

Other experts shared the same opinion that the Internet is a powerful tool for guests and a huge factor that impacts the guests, because they know what they can expect from a hotel and sometimes they try to put pressure on the hotels. Through this tool, guests have more opportunities and can compare different options of where they want to stay, because they see how hotels deal with feedback.

Six other experts had the opinion that the Internet is not the only influential factor of the change in guests' complaint behaviour. Nowadays, guests can choose between more competitors where they want to book their holidays. Another expert believed that guests have not changed their complaint behaviour at all. They linked their behaviour to the season of the year or to their culture.

Hypothesis 3: The size of the hotel is a crucial aspect of employees' proactivity and level of flexibility.

In research of Ryan, it was analysed how a size of a property is able to affect the flexibility of employees. It was determined that the level of flexibility was higher in smaller properties than in bigger companies (Ryan, 1996). To figure out if the findings are similar to prior research and if the hypothesis can be supported, the author made a differentiation between the sizes of the hotels. Actually, the participating hotels were divided into three groups to see how it will be handled in these hotels. Properties with less than 100 rooms are assigned to small hotels, hotels with more than 100 rooms to medium hotels and hotels with more than 185 rooms to big hotels. The exact allocation is depicted in Table 5.

Size of Hotels	Number of Hotels
Small hotels (<100 rooms)	2 hotels
Medium hotels (>100 rooms)	4 hotels
Big hotels (>185 rooms)	5 hotels

TABLE 5 SIZE OF HOTELS
SOURCE: CREATED BY AUTHOR WITH DATA OF INTERVIEWS

Based on the findings of the qualitative interviews, the author discovered that in all hotels, despite the size, the main tool how employees should deal with guests is to be proactive and to be flexible.

In hotel F, which is part of the small hotel group, the expert FA said:

"Employees are proactive, because feedback forms are senseless to activate guests to give a feedback. Nowadays, they want to have a personal touch and therefore standardised guidelines would be the wrong way" (Expert FA, line 65-75).

In the second group of medium hotels, the proactivity and flexibility aspect are significant as well. Actually, in Hotel A it is the most important tool, because through this proactivity, employees can create a nice atmosphere for guests, which is also described in the research of

Barnes, Blodgett & Wakefield (Barnes, Blodgett, & Wakefield, 1995). The flexibility factor is also important in this group, as Expert's HA statement can be seen representative for all properties of this group:

"Employees should be proactive, to motivate and activate guests to give feedback. After they have received negative feedback they are completely flexible to make the guest happy" (Expert HA, line 62-64; 84-86).

In big hotels, experts share the same opinion that proactive and flexible employees are a fantastic approach to activate dissatisfied guests and to improve a process. The goal of these proactive and flexible employees is to get insights concerning the guests' impression and to figure out in which areas the hotel has issues.

In all hotels, proactivity and flexibility play an important role and, therefore, the hypothesis that the size of the hotel is a crucial aspect of proactivity and flexibility cannot be supported with the data of the expert interviews.

Hypothesis 4: The involvement of the top management is more distinctive in traditional hotels.

In historical hotels, the philosophy is different compared to more modern properties. Actually, the top management tries to be more directing and to deal actively with guests (Kinlaw, 1995) For dissatisfied people it will be seen more positive, when the top management directly deals with them to recover the situation (Mudie, 2011). In this research, three traditional luxury hotels are participating and eight hotels, which have a more trendy and fresher philosophy and appearance.

In the more traditional hotels, experts said that complaint management is very significant for them and the management is very involved. Actually, the general manager of all hotels deals directly with complaints and will be informed about each complaint and gets follow ups how a complaint has been solved. Expert IA told the author in the interview concerning this case that:

"I deal personally with complaining guests. For example handling complaints, writing letters and giving presents. Actually it is a natural process to be involved in the complaint management process. We have flat hierarchies in the company and so all employees know that they can get in contact with me if there is a problem" (Expert IA, line 53-58).

In the more modern hotels, the situation looks identical to the traditional hotels. In all eight properties, complaints will be seen as very important and as Expert AA said:

"The top management has to be integrated and actually all managers are involved" (Expert AA, line 52).

In hotel H, complaints will be seen as so important that the expert said that it is the matter for the boss and he wants to get information about all complaints (Expert HA, 14-17). It is significant that all managers know what is going on in their hotel so that they can intervene if it is necessary.

Based on the 18 expert interviews, the hypothesis that the involvement of the top management is more distinctive in traditional hotels cannot be supported. In all 11 hotels, the top management is actively integrated and involved in the complaint management processes, whether it involves dealing with complaining guests or getting information about complaints and follow ups.

Hypothesis 5: There are significant differences of complaint management strategies between chain hotels and privately run hotels.

Complaint management strategies should be developed in companies so that employees know how to deal with complaints. Based on all interviews it could be determined that there are two main strategies. The first strategy is that employees have standardised guidelines, which contain information and steps on how to deal with complaints. The second strategy is that hotels have the opinion that standardised guidelines are not the right approach, because each complaint is different and therefore predetermined strategies on how to solve a problem do not work. Therefore, in these hotels, employees get information and training on how to communicate with guests, who have complaints.

In Hotel A, which is a chain hotel, employees have freedom to deal flexibly and individually with their guests, much like in the privately run hotel F. Expert FA said:

"Guidelines *would be the wrong way to handle complaints, because each complaint is different. First of all, employees receive a complaint and then they decide if they can deal with it or if a manager has to be called" (Expert FA, line 94-95).*

Employees of the chain hotel K have standardised procedures so that they know how to deal with their guests. In this hotel checklists can be found. There expert KA said:

"Having standards is difficult, but actually to a certain extent they are fine. Employees at the service encounter have to know how they should deal with them and especially how to avoid mistakes in future" (Expert KA, line 124-134).

In one of the three privately run hotels, procedures like in Hotel K can be found as well, where each employee has a handbook with strategies how to deal with complaining guests.

In all hotels, be they part of a chain or privately run, strategies are different. It cannot be determined that there is a significant difference between chain hotels and privately run hotels. Basically, it depends on the philosophy and the management to determine the best strategy to

use. Therefore, the hypothesis cannot be supported that there are significant differences between chain and privately run properties in terms of complaint management strategies.

Hypothesis 6: Those hotels, which have internal complaint analyse systems, can more easily make improvements.

The majority of the hotels view complaints as a chance and gift to make service improvements and to minimize the number of future mistakes. At the selected luxury hotels two types of complaint management systems were identified. Seven hotels have internal systems, in which all internal guest surveys are collected and analysed. One of these hotels uses an additional handmade excel file with all complaints they receive. In four other hotels, they do not list all their complaints to figure out in which department they have the most issues.

Actually internal complaint analysis systems, which are linked to online guest survey systems, are helpful tools, because hotels get detailed reports about the main issues in the hotel and then analyses can be created and discussed in meetings. In general, it is easy to find out the areas that hotel properties should focus on in order to improve their services. To make data of internal complaint analyse system complete, employees have to put all in-house feedback in the system as well, so that this information is included in those reports too.

In four hotels they do not have internal systems to list and sort their complaints. Instead, these experts collect and analyse their complaints so that they know in which areas they have to make improvements. Expert IA said representative for the four companies:

"We do not list the complaints. Basically, we discuss them and try to identify the problems and the reason for the issues. Afterwards all feedback is put in the profile notes of the guests so that everyone is informed" (Expert IA, line 101-109).

In all hotels complaints are analysed to enhance the quality of the services. In the opinion of the experts and how they analyse their complaints, a difference cannot be identified concerning the ability of hotels with internal analyse systems to more easily improve their services. Most of the hotels, as it is described in the analyse chapter 6.7, have these analysis tools, because they are operated by a chain and therefore it is a standard. On the basis of the interviews, the hypothesis cannot be supported, because the number of complaints is manageable in all hotels. That's why internal complaint analysis systems are not crucial for making service improvements. A reason can be that often hotels are too complex that not all reports can be seen as significant.

Hypothesis 7: The empowerment system in chain hotels is more developed than in privately run hotels.

Employees might have freedom in their decision processes so that they are able to recover situations and make guests happier. Therefore, employees have to be empowered so that they feel more comfortable in a complaint service encounter. Hotels have different philosophies concerning the empowerment approach especially concerning the limitations of employee empowerment (Lockyer, 2007). To discover if the hypothesis is true, chain hotels and privately run hotels are analysed separately.

In all selected luxury chain hotels, empowerment plays a role, but the system in each hotel is developed differently. While, in Hotel A, C, H and J, employees have a lot of empowerment, in some unlimited empowerment, in the other chain hotels employees only have medium empowerment or less. In these hotels, employees are only allowed to invite guests for drinks or give some discounts on their check. Based on the interviews, within luxury chain hotels the empowerment system is different and often it depends on the department head or management, which philosophy they follow.

In the three privately run hotels, a standard cannot be defined as well. In two hotels, experts said that empowerment is important for employees to make decisions, but actually up to a certain point. Only in hotel D, expert DA said:

"The hotel does not have any systems or procedures, but a normal receptionist is not allowed to deal flexibly, only an employee with experience" (expert DA, line 81-98).

In summary, it can be determined that in all eleven hotels the empowerment approach looks different and it does not matter if the hotel is part of a chain or not. It is determined that financial resources are limited in privately run hotels, because in chain hotels, where employees have unlimited or medium empowerment, the limit and opportunities are more extensively developed. Therefore, hypothesis 7 cannot be supported completely, because also in chain hotels the money limit is different and differences in the level of employees' empowerment could be determined too.

Hypothesis 8: In-house complaint management procedures are more important than social media and travel platforms.

After a complaint, companies have to react so that guests get the impression that their complaint is important and to increase guests' level of satisfaction. In the last years, a lot of customers browse the Internet to collect information and experiences. Travel platforms have become important for properties as well. All experts said that that they respond to negative reviews and several hotels even respond to positive reviews. Expert CB made a strong statement:

"Reviews will be checked out on a daily basis and will be answered, because we have the responsibility to react if there is a review on a platform" (Expert CB, line 210-219).

The goal of all hotels is to avoid complaints, but if guests are dissatisfied, the philosophy is that employees try to be proactive and to activate and motivate customers to give their feedback. Through this feedback, solutions can be found immediately. The hotel has to use the chance to work with this feedback, because guests should be satisfied directly in-house so that they are happy before they leave the hotel. Therefore, in each interview, the expert talked about how important the in-house proactivity of their employees is. Expert AA said:

"The most important tool is the personal feedback" (Expert AA, line 36).

Expert CB added to this statement saying that:

"The first employee who deals with a dissatisfied guest should solve the problem and make the guest happy" (Expert CB, line 70-73).

Based on the interviews, it can be discovered that travel platforms are important and essential for hotels to deal with complaints, because often, future guests check reviews and have a look at how companies handle negative feedback. All experts mentioned in their interviews that proactive employees are important, especially if the guests are still in-house, because only with the information of the guests the problems can be identified. The hypothesis that in-house procedures are more important can be supported, because guests' disappointment can be changed immediately and through perfect in-house solution processes guests can be more impressed. Employees are able to see directly if the service recovery process went properly for guests. As a positive result, guests will not write a negative review on a travel platform, which could maybe influence new guests.

Hypothesis 9: Based on the flexibility of privately run hotels, employees can offer better service recovery processes.

In privately run hotels, a set of standards is less developed than in chain hotels, because properties, which are operated by a chain, get often processes and guidelines directly from their head departments. Often, the size of a privately run hotel is smaller than a chain hotel and therefore it seems comprehensible that employees are more flexible in terms of a better service recovery process.

Five experts of the three privately run hotels participated the interviews and three of them mentioned that based on the size of their hotel, employees are very flexible. Expert FA said:

"The first impression is already important for guests and therefore each guest will be escorted to the room and all facilities will be explained by employees. Due to the fact that the hotel is small it is possible to offer this service" (Expert FA, line 60-64).

In hotels that do not have so many rooms, it is easier to deal with guests and to create a nice atmosphere. It is more likely that guests are welcomed by name and preferences are figured out. Concerning complaints and recovery processes, it cannot be clearly determined that in privately run hotels employees are more flexible. A significant aspect for their flexibility is the level of empowerment of employees, which is discussed in the analyses and in Hypothesis 7. In two hotels, employees are empowered and in one, employees are barely empowered. Compared to chain hotels, the main difference is the financial limit. Employees' flexibility concerning recovery processes by spending money is more limited than in chain hotels, because generally, chain hotels have more financial opportunities. An advantage of privately run hotels is that they can more easily react, because through a nice and familiar atmosphere, guests' characteristics are well known.

In all chain hotels, flexibility is also important and in four hotels employees can deal very flexibly, because they are well empowered and have a lot of financial resources available. Expert BA said concerning flexibility:

"Employees should deal flexibly. Employees are empowered and have the money so that they can use it. They should surprise their guests and it is already important that employees do not wait for the complaint but rather deal with it before" (Expert AB, line 91-100).

The hypothesis cannot be supported that employees in privately run hotels are more flexible in the service recovery process, because based on the interviews chain hotels said that employees can deal flexibly with their guests and solve problems. A main difference is the empowerment approach in the different hotels, but analyses have showed that in chain hotels employees have more freedom, because they are more empowered and are more flexible in the service recovery process.

Hypothesis 10: Hotels with a well-developed complaint management processes increase the loyalty and relationship of guests.

Complaint management, as it is discussed in the research paper, plays an important role, which can affect a complaining guest in a positive way. As it is analysed in the theory, complaint management has an impact on the guest's loyalty and relationship (Gustafsson & Roos, 2005).

In all hotels, experts share the opinion that a well-developed complaint management process is significant, because it allows companies to build relationships with their guests and to strengthen guest loyalty over time. Guests are dissatisfied when services were faulty, but through well-educated and well-devolved complaint management procedures dissatisfied guests can be impressed and changed into satisfied ones. Expert AB said in the interview:

"Guests are happy after employees take some time to deal with the issue and through this process a personal relationship can occur" (Expert AB, line 187-191).

Guests react positively, when the complaint management process is good, because they get the feeling that he or she is noticed and the employee is thankful that the service was recovered. Actually, the goal of the complaint management should be that guests are satisfied and experience a positive result. In this content, expert CB said:

"Often guests which are satisfied with the complaint management procedures are happy and thank employees during the check out process" (Expert CB, line 272-274).

A reason for this is that guests do not expect this kind of service recovery process and therefore they are impressed. Guests are more satisfied and actually a surprise effect can be created. Guests build a relationship with the company and then guests come back. Expert HA said:

"About 95% of all complaining guests come back, and actually their loyalty is higher than guests which had just a normal check-in and out" (Expert HA, line 168-176).

Actually, 17 experts out of 18 said that well-developed complaint management has a positive impact on loyalty and the relationship of complaining guests. Due to that 94% had this opinion that hypothesis 10 can be supported.

8 CONCLUSION

In service-oriented companies, failures are part of the daily business. As a natural result, customers are dissatisfied and some of them start to complain (Lovelock & Wirtz, 2004). Nowadays, it is not easy for companies to survive, because the number of competitors is high and they all want to satisfy their customers. Therefore, companies have to be prepared and might develop complaint management procedures to recover these situations as fast as possible when a service failure has occurred (Stauss & Seidel, 2012). Basically, a complaint can be seen as a gift for companies, because it is an opportunity given by the customers to the company to improve their services and to avoid future mistakes (Barlow & Moller, 1996). Due to this, complaint management can have a big impact on the business. Therefore, firms should not forget the goal to become better and to enhance their competitive advantage and profit.

Actually, all customers have expectations about their services that they want to receive, but some of these services do not meet the expectation of them. Then companies have to react and try to find the appropriate service recovery processes to satisfy the customers again (Oh, 2008). After an excellently performed service recovery process, a phenomenon occurs that the level of satisfaction of the guest is higher than before the service failure (Hudson, 2015). Achieving this result, companies have to concentrate on developing well-working complaint management systems. For employees, it is essential that they have several tools to deal with complaining guests and especially that employees at the service counter feel comfortable using these tools. Nowadays, guests have a lot of opportunities to give a feedback, be it positive or negative, so complaint management procedures should be broadly based to handle all types of complaints (Becker & Eder, 2010).

Well-developed complaint management systems can have several impacts on the company. By satisfying guests, relationships with customers can be improved. The guest may start to trust the company and build up loyalty to the company, because they know that they are in good hands and recovery services are similar or even better as their expectations. A relationship, over a long term might develop, which has in theory an impact on the success and profitability of the business (Upton, 2014).

A qualitative methodology in the form of in-depth interviews with experts was selected for this research, with the goal to get preliminary insights into complaint management procedures at selected luxury hotels in Vienna. The aim was to collect more detailed information through expert interviews to get additionally an impression of their world. With this approach, the author was able to collect new information and understand the experiences of 18 experts, who have a good knowledge about the complaint management system in their hotel (Hair, Bush, & Ortinau, 2006).

8.1 Discussion

The goal of this research was to answer the question with the help of the whole data and prior made analyses:

What are the complaint management tools of the selected luxury hotels in Vienna and further are they helpful for the relationship and loyalty of the guest?

As it is discussed in the thesis and statements of the experts, companies cannot avoid having a well-developed complaint management system in their hotels anymore. Guests have changed their behaviour over the last several years and have become more experienced when it comes to choosing a hotel and expressing their feelings. Firms have to react concerning this change and therefore systems and procedures have to be implemented so that their employees have a strong presence when they are confronted with complaining guests. Tools have to be generated for employees, which can be used for the process of handling a complaint. Actually, it is a process, which takes time, because all employees have to understand it and have to feel comfortable using the tools provided. In 90% of luxury hotels that participated in this research, experts had similar views concerning the complaint management. Therefore, different kind of tools are developed for their employees at the service counter. As it is described in the theory chapter 3.4, in all properties, similar complaint management tools are implemented for their employees so that they are able to deal properly with their guests (depicted in Figure 19).

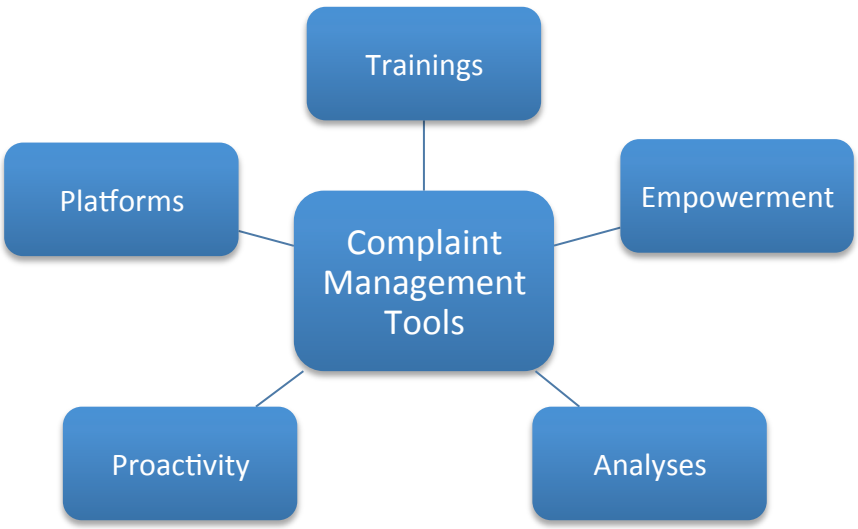

FIGURE 23 COMPLAINT MANAGEMENT TOOLS
SOURCE: CREATED BY AUTHOR WITH DATA OF INTERVIEWS

The first significant tool is employee training, because often the abilities of employees can make a difference in dealing with complaining guests (Lincoln & Lashley, 2002). In the majority of all participating hotels, employee training is a significant aspect as well as educating all hotel

employees in the hotel about philosophy behind this kind of management and also to allow them to feel more comfortable in handling dissatisfied customers. This requires repeated complaint trainings, which include reinforcing hotels' policies and role-plays. External companies and internal training managers are keen to educate their employees so that everyone is able to achieve the service recovery goal and all guests are satisfied.

Blanchard, Carlos & Randolph emphasize that employees should aid in the company's success. Companies should trust them more so that they are more independent in their decision making process. (Blanchard, Carlos, & Randolph, 1999). In Viennese luxury hotels, employees are empowered to make decisions. As written in the chapter of analyses and in hypothesis 7, in ten hotels employees are empowered extending from a small limited to an unlimited approach. Experts say that it is necessary that employees are empowered, because it is a strong tool that allows them to react immediately when guests are dissatisfied and start to complain. In all hotels, the employees can make decisions, but in seven hotels employees must contact their manager concerning big problems. To be critical, this approach would be more time consuming for guests, because they have to wait for a final decision.

Employees play an important role in hotels, because they deal actively with guests. In daily business, failures can happen, therefore, proactive employees are necessary. Based on the experts' statements, it was determined that they viewed employees as the most significant tool in the whole complaint management process. Through proactive employees, a nice atmosphere could be created for guests, which makes them more willing to make a complaint when they are not satisfied. Employees have to activate and motivate guests to give feedback, because only then companies get the opportunity to improve services.

Another tool, which allows companies to figure out reasons for customers' feedbacks are analysis procedures. Therefore, companies have several analysis techniques (Stauss & Seidel, 2004). In Vienna, seven participating luxury hotels make explicit analyses to discover their issues. Therefore, internal and external analyse systems are used, which create several reports for the company. In four hotels, complaints will be only listed and discussed, because some hotels have the philosophy that the feedback they receive is too complex to generalize them. Based on their experts, this does not have an effect on the success, because the most important aspect is how a company reacts to try to make it better.

A tool, which the hotels use as well, especially for guests aftercare services is the Internet and different platforms. Particularly for luxury hotels, these tools cannot be avoided, because nowadays people pay attention to how a company is present on the Internet and their response to several reviews. Nowadays, it has become a powerful tool for hotels, because this is where guests collect their information about a firm. Platforms are for hotels significant as well, because guests use them to give feedback. Actually, a complaint made via the Internet is not

the best thing for a company, because the feedback is open to the public and it is more difficult for companies to recover their service.

Through several implemented tools, companies are able to develop well-developed complaint management systems, which are the basic element for service recoveries to be successful. The goal should be that dissatisfied guests are changed into satisfied guests. In all companies, experts have the opinion that well-developed complaint management procedures have a positive impact on the behaviour of guests. As it can be seen in Hypothesis 10, all experts share the opinion that guests react positively when they receive a good recovery process, because most of them do not expect this. During their stay, guests with a complaint have a stronger conversation with employees and as a positive result the relationship and loyalty of guests can be increased. An efficient system also has an impact on the image of a hotel, because through word-of-mouth advertising and a good presence on the Internet, future guests can be attracted to the fact that the hotel takes care of guests' feedbacks and desires.

8.2 Limitations of the Study and Future Researches

In this research paper, the author tried to combine the theory of complaint management procedures and complaint management tools within the reality of selected luxury hotels in Vienna to figure out how this kind of management is developed in several hotel properties. In this research, there are several limitations, which should be considered when analysing data and checking hypothesis.

The first analysis of the research paper in chapter 6.1 deals with the reviews of the travel platform, TripAdvisor, to discover if luxury hotels deal with complaining guests. In general, not all reviews can be trusted, because platforms like this can be abused in a positive and negative way. It is impossible to generalize the reviews, because guests' feedback is subjective and not everyone shares the same view. For this study, it can be considered that reviews are clustered to the negative group, because of false and untrue reviews. Another possibility is that reviews are written by employees or the company and are considered as part of the positive group. Therefore reviews on platforms cannot be seen as representative for this research.

For further analyses of this paper, the qualitative method of expert interviews is used to get insights and experts' information about this topic, but actually qualitative interviews have some limitations as well. Due to that qualitative interviews are very time consuming and only a limited number of experts can be reached, so as a result the sample size is smaller compared to a quantitative approach (Kolb, 2008). Expert interviews can have several limitations, because it cannot be proved that all interviewees are experts in this field of interest. Often it can be a mixture of the opinion of the expert of the company and the opinion of a private person

(Meuser & Nagel, 2009). Another limitation would be that the interviewer can influence experts easily and furthermore experts and their information could influence the author as well. A negative result is that interpretations are affected (Opdenakker, 2006) (Griffin, 2004).

For all interviews, the author used the same guideline, but in some interviews interposed questions were made, which are not part of each interview. Actually, this information was not used for analyses, because then analyses would not be comparable anymore.

18 expert interviews within eleven luxury hotels in Vienna were made. The idea was to make interviews with the management, but also with employees at the service counter to get information of both sides, but actually only managers were available to make interviews with the author. Therefore only the view of the management is part of the analyses. For further research, it would be interesting to see, which role employees really have in complaint management procedures and which tools they are allowed to use when they are dealing with guests. 17 interviews could be audio recorded and afterwards a word-for-word transcript have been made. One expert did not agree to have the interview recorded. Therefore a transcript was created by memory. Actually, main points could be discovered and only a limited length of the transcript could be determined.

Another limitation is the positional aspect of the experts in the hotel. While a lot of experts are general managers and responsible for the whole hotel and final decisions, some experts are department heads and only have the responsibility of a single department. Therefore, the experts had different ages and backgrounds in this business and their skills and knowledge differed. The number of chain hotels and privately run hotels in the research is not similar and thus it would be a further limitation. To make the data more comparable the ratio should be equal.

Based on the interviews, diagrams and graphs have been created to discover identical procedures and processes at selected luxury hotels in Vienna to see how complaint management works in 5 star hotels. Due to that, the sample size of the qualitative data collection is really small, so it cannot be seen as very representative as that of quantitative research (Bryman & Bell, 2011). Actually, eleven out of 21 luxury hotels in Vienna participate, so just over half of the 5 star hotels in Vienna.

For further research and to make it more representative, it would be significant if all 5 star hotels or three quarter participated in the data collection process. Additional to these qualitative interviews, it would be interesting to do field experiments to see how complaint management procedures look in reality and if there are differences between the theory and the collected information in the interviews.

9 BIBLIOGRAPHY

Barlow, J., & Moller, C. (1996). *A Complaint is a Gift: Using Customer Feedback as a Strategic Tool.* San Francisco: Berret-Koehler Publishers.

Barlow, J., & Moller, C. (2003). *Eine Beschwerde ist ein Geschenk.* Frankfurt: Wirtschaftsverlag Carl Überreuter.

Barnes, G., Blodgett, K., & Wakefield, J. (1995). The effects of customer service on consumer complaining behavior. *Journal of Services Marketing , 9* (4), 31-42.

Barnes, J. (1994). *The Issue of Establishing Relationships with Customers in Service Companies: When Are Relationships Feasible and What Form Should They Take.* Canada: Memorial University of Newfoundland.

Becker, U., & Eder, A. (2010). Wie sollte ein Beschwerdemanagement aufgebaut sein? In O. Ratajczak, *Erfolgreiches Beschwerdemanagement: Wege zu Prozessverbesserungen und Kundenzufriedenheit* (S. 34-45). Wiesbaden: Gabler Verlag.

Blanchard, K., Carlos, J., & Randolph, A. (1999). *The 3 Keys to Empowerment: Release the Power Within People for Astonishing Results.* San Francisco: Berret-Koehler Publishers.

Bradley-Hole, A. (2008). *Travel Tips on NBC News*. from 7 types of hotel complainers: http://www.nbcnews.com/id/24968163/ns/travel-travel_tips/t/types-hotel-complainers-which-are-you/#.VLDncMYm-lU. retrieved on 10/1/2015.

Bryman, A., & Bell, E. (2011). *Business Research Methods.* Oxford: Oxford University Press.

Buber, R., & Holzmüller, H. (2009). *Qualitative Marktforschung: Konzepte - Methoden - Analysen.* Wiesbaden: Gabler Verlag.

Bundesministerium für Wirtschaft, Familie und Jugend. (2011). *Danke, lieber Gast*. from https://www.wko.at/Content.Node/branchen/oe/110928_Danke_lieber_Gast_end.pdf. retrieved on 22/11/2014.

Butt, A. (2015). *Good customer service is more profitable than a bad one*. from http://www.brecorder.com/supplements/:easypaisa-mobile-commerce-2015/1160705:good-customer-service-is-more-profitable-than-a-bad-one/. retrieved on 29/3/2015.

Buttle, F., & Maklan, S. (2015). *Customer Relationship Management: Concepts and Technologies.* London: Routledge.

Chase, R., & Dasu, S. (2011). Want to erfect Your Company's Service? In *Increasing Customer Loyalty* (S. 167-184). Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.

Cochran, C. (2011). *Customer Satisfaction: Tools, Techniques, and Formulas for Success.* Chico: Paton Professional.

Collier, D., & Evans, J. (2015). *OM - Operations Management.* Boston: Cengage Learning.

Conger, J., & Kanungo, R. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice . *Academy of Management Review , 13* (3), 471-481.

Cook, S. (2012). *Complaint Management Excellence: Creating Customer Loyalty through Service.* London: Kogan Page.

Cook, S., & Macaulay, S. (1997). Practical steps to empowered complaint management. *Managing Service Quality: An International Journal* , 39-42.

Dahl, D. (2011). *Inc*. from How to Build Better Business Relationships: http://www.inc.com/guides/201101/how-to-build-better-business-relationships.html. retrieved on 5/3/2015.

Davidow, M. (2013). Organizational responses to customer complaints: what works and what doesn't? . *Journal of Service Research* , 225-250.

del Rio-Lanza, A., Vazquez-Casielles, R., & Diaz-Martin, A. (2009). Satisfaction with service recovery: Perceived justice and emotional responses. *Journal of Business Research* , 775-781.

Fisk, R., Grove, S., & John, J. (2013). *Services Marketing: An Interactive Approach.* USA: South Western Educ Pub.

Fornell, C., & Wernerfelt, B. (1987). Defensive marketing strategy by customer complaint management: a theoretical analysis. *Journal of Marketing research* , 337-346.

Gosh, S. (1998). Making business sense of the Internet. . *Harvard Business Review , 76* (2), 126-135.

Grant, A., & Ashford, S. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior* (28), 3-34.

Griffin, C. (2004). The Advantages and Limitations of Qulaitative Research. *Psychology and Education* , 3-15.

Gustafsson, A., & Roos, I. (2005). he Effects of Customer Satisfaction, Relationship Commitment Dimensions, and Triggers on Customer Retention. *Journal of Marketing , 69*, 210-218.

Gutek, B. (2000). Service Reltionships, Pseudo Relationships and Encounters. In I. Swartz, & D. Iacobucci, *Handbook of Services and Markeitng and Management* (S. 371-380). California: Thousand Oaks.

Gutek, B. (1995). *The Dynamics of Service: Reflections in the Changing Nature of Customer/Provider Interactions.* San Francisco: Jossey-Bass.

Höchsmann, F. (2014). *Servicequalität aus der Sicht des Gastes: Handbuch für mehr Servicequalität in Hotels und Restaurants.* Norderstedt: BoD - Books on Demand.

Haas, B., & Von Troschke, B. (2007). *Beschwerdemanagement.* Offenbach: Gabal Verlag GmbH.

Hair, J., Anderson, R., & Ortinau, D. (2000). *Marketing Research: A Practical Approach for the New Millenium.* United States: McGraw-Hill Higher Education.

Hair, J., Bush, R., & Ortinau, D. (2006). *Marketing Research: Within a Changing Environment.* New York: McGraw-Hill.

Hennig-Thurau, T., & Hansen, U. (2000). *Relationship Marketing: Gaining Competitive Advantage Through Customer Satisfaction and Customer Retention.* Berlin: Springer.

Heron, A. (1970). *Sharing Information with Employees: Toward Understanding in Industry.* London: Stanford University Press.

Heskett, J., Jones, T., Loveman, G., Sasser, W., & Schlesinger, L. (2011). Putting the Service-Profit Chain to Work. In H. B. Review, *Increasing Customer Loyalty* (S. 63-92). Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.

Hill, N., & Alexander, J. (2006). *The Handbook of Customer Satisfaction and Loyalty Measurement.* Hampshire: Gower.

Hill, N., Roche, G., & Allen, R. (2007). *Customer Satisfaction: The Customer Experience Through the Customer's Eyes.* London: Cogent.

Hippner, H., & Wilde, K. (2006). *Grundlagen des CRM: Konzepte und Gestaltung.* Wiesbaden: Gabler Verlag.

Hirsch, M. (2006). *Advanced Management Accounting.* London: Thomson.

Hirschmann, A. (1990). *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States.* United States: Harward University Press.

Hoffmann, K., & Bateson, J. (2011). *Services Marketing: Concepts, Strategies, & Cases.* Mason: South-Western Cengage Learning.

Homburg, C., & Fürst, A. (2005). How Organizational Complaint Handling Drives Customer Loyalty: An Analysis of the Mechanistic and the Organic Approach. *Journal of Marketing* , 95-114.

Hoyer, W., Maclnnis, D., & Pieters, R. (2013). *Consumer Behavior.* Mason: South-Western.

Hudson, S. (2015). *The Service Recovery Paradox. Does It Really Exist?* from Hotel Business Review: http://hotelexecutive.com/business_review/3404/the-service-recovery-paradox-does-it-really-exist. retrieved on 9/2/2015.

Johnson, M., & Gustafsson, A. (2000). *Improving Customer Satisfaction, Loyalty and Profit: An Integrated Measurement And Management System.* Michigan: Jossey-Bass.

Kandula, S. (2003). *Human Resource Management in Practice: with 300 Models, Techniques and Tools.* New Delhi: Prentice Hall.

Kinlaw, D. (1995). *The Practice of Empowerment: Making the Most of Human Competence.* England: Gower Publishing Limited.

Kolb, B. (2008). *Marketing Research: A Practical Approach.* London: Sage Publications.

Kumar, V. (2008). *Managing Customers for Profit: Strategies to Increase Profits and Build Loyalty.* New Jersey: Pearson Education.

Kvale, S. (1996). *InterViews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing.* Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.

Liao, H. (2007). Do It Right This Time: The Role of Employee Service Recovery Performance in Customer-Perceived Justice and Customer Loyalty After Service Failures . *Journal of Applied Psychology , 92* (2), 475–489 .

Liljander, V. (2000). The Imprtance of Internal Relationship Marketing for External Relationship Success. In T. Hennig-Thurau, & U. Hansen, *Relationship Marketing: Gaining Competitive Advantage and Consumer Satisfaction and Customer Retention* (S. 161-192). Berlin: Springer.

Lincoln, G., & Lashley, C. (2002). *Business Development in Licensed Retailing: A Unit Manager's Guide.* Abingdon: Routledge.

Lockyer, T. (2007). *The International Hotel Industry: Sustainable Management.* New York: Harworth.

Lovelock, C., & Wirtz, J. (2004). *Services Marketing: People, Technology, Strategy.* New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Malhotra, N., & Birks, D. (2007). *Marketing Research: An Applied Approach.* Edinburgh: Pearson Education.

March, J., & Simon, H. (1993). *Organizations.* Cambridge: Blackwell.

Mersha, T., & Adlakha, V. (1992). "Attributes of service quality: the consumers' perspective". *International Journal of Service Industry Management , Vol. 3* (No. 3), 34-45.

Meuser, M., & Nagel, U. (2009). Das Experteninterview - konzeptionelle Grundlagen und methodische Anlage. In S. Pickel, G. Pickel, H. Lauth, & D. Jahn, *Methoden der vergleichenden Politik- und Sozialwissenschaft: Neue Entwicklungen und Anwendungen* (S. 465-477). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Michel, S., & Meuter, M. (1990). The service recovery paradox: true but overrated? *International Journal of Service Industry Management , 19* (4), 441-457.

Mudie, P. C. (2011). *Management and Marketing of Services.* New York: Routledge.

Musselwhite, C. (1. 8 2007). *Motivation = Empowerment*. from http://www.inc.com/resources/leadership/articles/20070801/musselwhite.html. retrieved on 13/2/2015.

Neilsen, E. (1986). Empowerment strategies: Balancing au- thorityand responsibility. *Executive Power* , 78-110.

Newman, I., & Benz, C. (1998). *Qualitative-quantitative Research Methodology: Exploring the Interactive Continum.* Southern Illinois: Southern Illinois University Press.

Oh, H. (2008). *Handbook of Hospitality Marketing Management.* Oxford: Butterworth-Heinemann.

Opdenakker, R. (2006). Advantages and Disadvantages of Four Interview Techniques in Qualitative Research. *Forum: Qualitative Social Research, 7* (4).

Page, S. (2010). *The Power of Business Process Improvement: 10 Simple Steps to Increase Effectiveness, Efficiency and Adaptability.* New York: Amacom.

Pratt, M. (2007). *Luxury Hotelier's 2007 Top Ten CRM Resolutions*. from http://www.hospitalitynet.org/news/4029844.html. retrieved on 7/5/2015.

Prideaux, B., Moscardo, G., & Laws, E. (2006). *Managing Tourism and Hospitality Services: Theory and International Applications.* Oxfordshire: CAB International.

Reinartz, W., & Kumar, V. (2011). The Mismanagement of Customer Loyalty. In H. Business, *Increasing Customer Loyalty* (S. 93-119). Boston: Harvard Business School Publishing Cooperation.

Ritchie, J., Lewis, J., Mc Naughten Nichols, C., & Ormston, R. (2014). *Qualitative Research Practice: A guide for social science students & reseacrhers.* Los Angeles: Sage Publications Ltd.

Rubbin, A., & Babbie, E. (2010). *Essential Research Methods for Social Work.* United States: Brooks/Cole.

Rubin, H. J., & Rubin, I. S. (2012). *Qualitative Interviewing: The art of hearing data.* California: Sage Publications, Inc.

Rubin, H., & Rubin, I. (1995). *Qualitative Interviewing: The art of hearing data.* California: Sage Publications, Inc.

Ryan, R. (1996). *Employment relations in hotels, cafes and restaurants: summary of survey results.* Victoria University of Wellington, Industrial Relations Centre. Victoria University of Wellington, Industrial Relations Centre.

Saxena, R. (2009). *Marketing Management.* New Delhi: Tata Mc Graw-Hill.

Schneider, B., White, S., & Paul, M. (1998). Linking Service Climate and Customer Perceptions of Service Quality. *Journal of Applied Psychology* , 150-163.

Shah, J. (2009). *Supply Chain Management: Text and Cases.* India: Pearson Education.

Shajahan, S. (2006). *Relationship Marketing: Text and Cases.* New Delhi: Mc Graw Hill.

Shaw, J. (2011). *Triple Customer Complaints: Boost Profits by Capturing the Customer's Point of View.* Isaquaah: IPI Tools.

Smith, A., & Bolton, R. (1998). An Experimental Investigation of Customer Reactions to Service Failure and Recovery Encounters: Paradox or Peril? *Journal of Service Research* , 65-81.

Solomon, R., & Flores, F. (2001). *Building Trust: In Business, Politics, Relationships, and Life.* Oxford: Oxford University Press.

Sparks, B., & McColl-Kennedy, J. (2001). ustice strategy options for increased customer satisfaction in a services recovery setting . *Journal of Business Research* , 209-218.

Srinivasan, R. (2012). *Services Marketing: The Indian context.* New Delhi: PHI Learning Private Limited.

Stauss, B., & Seidel, W. (2007). *Beschwerdemanagement.* München: Carl Hanser Verlag.

Stauss, B., & Seidel, W. (2012). Complaint management in Retailing. In J. Kandampully, *Service Management: The New Paradigm in Retailing* (S. 207-231). New York: Springer.

Stauss, B., & Seidel, W. (2004). *Complaint Management: The Heart of CRM.* Ohio: Thomson South Western.

Stephens, N., & Gwinner, K. (1998). Why don't some people complain? A cognitive-emotive process model of consumer complaint behavior. *Journal of the Academy of Marketing Science , Volume 26* (Issue 3), 172-189.

Tax, S., & Brown, S. (1998). Recovering and Learning from Service Failure. *Sloan Management Review* .

Tax, S., & Chandrashekaran, M. (1998). Implications for Relationship Marketing. *Journal of Marketing* , 60-76.

Tripadvisor. (2015). *General Information about Hotels*. from http://www.tripadvisor.at. retrieved on 24/4/2015.

Tripp, T., & Grégoire, Y. (2011). *When Unhappy Customers Strike Back on the Internet*. from MIT Sloan Management Review: http://sloanreview.mit.edu/article/when-unhappy-customers-strike-back-on-the-internet/. retrieved on 24/2/2015.

Ugboro, I., & Obeng, K. (2000). Top management leadership, employee empowerment, job satisfaction, and customer satisfaction in TQM organizations: an empirical study. *Journal of Quality Management* , 247-272.

Upton, G. (3 2014). *The HVAC Service Profit Chain*. from https://decisionanalyst.com/Downloads/FAQ0314.pdf. retrieved on 29/3/2015.

Verma, H. (2008). *Services Marketing: Text And Cases.* India: Pearson Education.

Young, A., & Aitken, L. (2007). *Profitable Marketing Communications: A Guide to Marketing Return on Investment.* London: Kogan Page Limited.

Zemke, R., & Bell, C. (2000). *Knock Your Socks Off Service Recovery.* New York: Amacom.

10 APPENDIX 1

10.1 Guideline for Expert Interviews

Main Information about complaint management

1. What is your position in the hotel and how was your career in this business?
2. How do you see complaints and what is the importance of complaints in your hotel?
3. Did you notice, that guests and complaints have changed over the last years?

Specific questions about complaint management tools

4. Which feedback tools do you have to place to activate guest for feedback
    a. Constantly asking
    b. Hotlines
    c. Feedback boxes
5. How does the management level deal with complaints?
6. Does the company have an exact strategy (formal or informal) or ways how to deal with complaining guests?
    a. Do you have a standardized procedure?
    b. How do you analyse complaints (e.g. creation of cluster)?
    c. Does the hotel have any complaint management software?
7. What tools (e.g. empowerment or flexible) do the employees have to deal with complaining guests?
    a. How do you deal with complaints via social media or travel platforms
    b. Are there any complaint management trainings for employees?

Questions about effects of a good complaint management process

8. How do guests react after a good complaint management procedure?
9. Is there a positive effect after a good complaint management process in relation to guests' loyalty and relationship?
10. Do you think that a good CRM can increase the image of a hotel?
11. In your opinion, how can you improve the complaint management process in your hotel?

APPENDIX 2

10.2 Interview Hotel A, Expert AA /Front Office Manager

1. Welche Position und Aufgaben haben Sie im Hotel?

Also ich bin der Wirtschaftsdirektor, auf neudeutsch heißt es Director of F&B und das beinhaltet den Aufgabenbereich des Überschauens und Leitens der Gastronomie Abteilung, Veranstaltungsabteilung mit allen dazugehörigen Mitarbeiter. Ich habe natürlich selbstverständlich auch mit Beschwerden zum Tun. Das ist ein Teil unseres Berufes damit umzugehen. Man versucht natürlich, das so gering wie möglich zu halten, aber es passiert schon mal immer von klein bis groß und das gehört zum Arbeitsalltag dazu.

2. Wie sehen Sie grundsätzlich Beschwerden und wie wichtig sind Beschwerden für Ihr Hotel?

Sehr sehr wichtig sind Beschwerden, weil das natürlich Feedback ist von Gästen und eine Rückmeldung erlaubt einen diese Chance zu nutzen um den Gast seinen Bedürfnissen nach zufriedenzustellen, Gäste zurückzugewinnen wenn etwas danebengelaufen ist, denn wir sind in einem Beruf von Mensch zu Mensch gehend und da kann immer mal was daneben gehen. Es sind keine mechanische Abläufe, es ist ein Mensch, manchmal kann es bei einem Gast gut gehen und beim Anderen leider nicht und es ist gut für uns zu wissen, was wir machen können um uns auf jeden Gast individuell einstellen zu können und um den zurückzugewinnen oder sie wieder zurückzugewinnen. Deshalb ist es extrem wichtig.

3. Haben Sie anhand von Beschwerden gemerkt, dass sich Gäste verändert haben?

Das hat sich schon verändert. Die Bereitschaft sein Feedback zu geben ist mit der Zeit gewachsen. Das kann sich in verschiedensten Formen kundtun. Früher hat man nur die Möglichkeit gehabt was direkt zu sagen und vielleicht ein Brief zu schreiben und heute durch die vereinfachte Kommunikation wird das mehr genutzt und kann durch mehrere Kanäle Feedback bekommen. Das ist schon mehr geworden. Dafür ist es auch mehr Arbeitsaufwand um das zu verarbeiten und zu machen, aber dafür ist es sehr hilfreich, weil man dadurch sein Produkt wirklich lernt. Das Feedback ist auch individueller geworden, weil doch die heutige Zeit Individualismus, weil der Individualismus mit der Zeit sehr groß geschrieben wird und deshalb sind die Anmerkungen auch, das fächert sich weiter auf.

4. Welche Hilfsmittel sind in Ihrem Hotel vorhanden, um Gäste zu aktivieren ein Feedback zu geben?

Hauptsächlich natürlich, das steht auch in der wichtigsten Position, ist persönliches Feedback, weil dadurch, dass man durch einen persönlichen Service direkten Kontakt hat sollte man eine Atmosphäre kreieren die den Gast ermöglicht ein Feedback zu geben, weil persönlich ist es noch immer eine ganz ganz wichtige Sache. Das sind 2 Menschen die sich unterhalten, da kann man sehr viel mehr noch mitnehmen, weil sich emotionale Regungen mitverarbeiten lassen und nicht nur einfach was geschriebenes. Das ist sicher der wichtigste Faktor, da man sie auch animieren muss oder eine Atmosphäre kreiert die das fördert und dann gibt es natürlich die Umfrage, interne Umfragen, sei es Gästezufriedenheitsumfrage die Online stattfindet, die den Gast es ermöglicht den Aufenthalt zu bewerten. Dann gibt es natürlich noch die Plattformen die genutzt werden. Reiseportale, dass ein Gast der hier war, sei es ein Hausgast, oder sei es ein Gast des Restaurants, der Bar oder ähnliches. Das man da es kundtun kann. Da ist natürlich Tripadvisor zu nennen. Hotelgäste auch über booking.com oder sonstige Plattformen. Auch Facebook oder Social Media sind sicher alles Kanäle wie ein Feedback zukommen kann und das muss verarbeitet werden.

5. Wie geht das Top-Management mit Beschwerden um?

Unbedingt muss das Management damit involviert sein. Das ist unser Anliegen, was genau unsere Gäste berührt aber auch unsere Mitarbeiter berührt. Da kann natürlich auch internes Feedback kommen und es ist uns sehr sehr wichtig. Wir sind da persönlich involviert. Die Direktorin antwortet. Wir sehen uns alle Antworten zusammen an. Die Direktorin antwortet persönlich. Wir im Team, im Führungsteam antworten dann in allen Kanälen wenn es soweit unsere Abteilung individuell betrifft, dass es dann bestmöglich verwertet wird. Es gibt ja einen Grund für das Feedback. Es gab ja irgendein Vorkommnis das einen berührt hat und was einen dazu veranlasst hat, darüber ein Feedback zu geben. Das ist positiv oder einfach wiedergeben das was man gesehen hat oder extrem negativ. Diese Regung muss man wahrnehmen und darauf reagieren. Das kam anders. Da muss man sich auseinandersetzten. Das gebührt auch von Respekt gegenüber den Gästen und Mitarbeitern.

6. Hat ihr Hotel eine genaue Strategie (formell oder informell) oder Abläufe, wie sie mit unzufriedenen/reklamierenden Gästen umgehen?

Das ist sehr flexibel, weil es soll ja auch individuell bleiben. Ich kann keine standardisierte Antwort oder standardisierte Abhandlung vorgeben, wenn ich mir auf die Fahne schreibe individuell zu sein und auch um den Kern einfach zu treffen. Es geht ja nicht einfach nur daran etwas getan zu haben, den Gast zu antworten. Ja vielen Dank für das Feedback, dass sie sich zeitge-

nommen haben, kommen sie doch mal wieder. Das muss sehr individuell behandelt werden, weil sonst trifft man ja den Kern der ganzen Sache ja nicht. Deswegen ist es pro Fall anders. Natürlich gibt es die Strategie, dass man Gästefeedbacks so verarbeitet, dass der Gast wiederkommt. Er sich wohl fühlt und es als Chance wahrnimmt. Das ist sicher die Strategie. Es gibt auch die Möglichkeit, dass Mitarbeiter direkt am Gast jetzt ohne sich rückversichern müssen beim Management, dass sie die Möglichkeit haben. Mir ist gerade etwas total daneben gegangen. Ich mach jetzt etwas. Ich, Mitarbeiter kann selbst entscheiden. Da gibt es auch eine Prozedur die wir sehr intensiv kommunizieren, was man direkt machen kann. Es ist nicht nur von oben, Top-Down Approaches, sondern auch das der Mitarbeiter sieht gerade, dass etwas danebengelaufen ist. Mach was, denn du hast die Möglichkeit dazu.

a. Gibt es eigene Analyseverfahren im Hotel um Beschwerden aufzulisten?

Analyse ist mit unseren internen Gästeumfragemodul machbar. Da können wir es kategorisieren. In welchen Bereichen gibt es Probleme. Wo ist es extrem gut. Es muss ja nicht immer negativ sein und da hat man gute Möglichkeiten dort Reports rauszuziehen. Das zusammenzusetzen. Wir haben ein Modul, was auch mit einer Technik funktioniert, eine sogenannte Word Cloud, das man auf verschiedene Onlineportalen, sowie auch den internen Gästeumfragebogen draufsetzt und im Word nach Stichpunkten dann sucht und es dann auch wahrnehmen kann, was die Message ist und das benutzen wir auch. Wir arbeiten Companywide damit. Für uns ist es vor allem Dingen wichtig, dieses Feedback was da reinkommt, das wird auch vorgelesen im Morgenmeeting, das ist ein fester Bestandteil von Vorlesen von Rückmeldungen und das alle dieses Feedback auch wissen und damit es auch verarbeiten werden kann.

7. Welche Mittel (Empowerment, Flexibilität) haben ihre Mitarbeiter um mit reklamierenden Gästen umzugehen?

Ja auf jeden Fall. Ich hab ein bisschen ein Problem mit dem Wort Empowerment, weil das ist ein bisschen so, als wäre ich der große Meister, der meine Mitarbeiter dann Power geben würde. Das ist ein falscher Approach. Ich glaube man muss eine Arbeitsatmosphäre so hinbekommen mit seinem Team vom gesamten Aufbau, dass eine Natürlichkeit da ist, eine Authentizität und jeder Mitarbeiter für sich das Bedürfnis seinen Gast oder demjenigen dem er gegenübersteht oder sie gegenübersteht glücklich zu machen, happy zu machen und dann auch mit voller und tun kann, wenn etwas danebengegangen ist zu bereinigen und von sich aus den Gedanken hat, yay wie kann ich das wieder gut machen oder aber auch wenn etwas extrem gutgelaufen ist, wie kann ich ihm zusätzlich überraschen. Durch eine gewisse Aufmerksamkeit nochmal mehr drauf gehen kann. Das muss von jedem Einzelnen kommen. Ich glaube nicht, dass das Management die Weisheit mit den Löffel gefressen hat und alleine weiß, was dem

Gast gut tut. Es muss eine Atmosphäre kreiert werden wo alle zusammen, sich um das Gästewohl kümmern, um das Mitarbeiterwohl und dann individuell reagieren können.

a. Wie gehen Sie mit Beschwerden um, die Gäste über Social Media oder Reiseplattformen tätigen?

Die Beantwortung sollte pro Abteilung verteilt werden, auch wenn es ein bisschen komplizierter oder genereller ist kommt es über die Direktion direkt, aber wenn es spezifisches Feedback ist, bestimmte Teile sind, die einer Abteilung zuzuschreiben ist, geht natürlich der Abteilungsleiter rein und verarbeitet das.

b. Haben Sie spezielle Beschwerdemanagement Trainings für Ihre Mitarbeiter?

Es gibt öfter Trainings. Das Personal wird auf alle Fälle geschult. Das passiert in der Anfang Phase, beim Willkommen heißen des Mitarbeiters. Geht aber auch später weiter. Z.B. pieken wir dann extra noch einmal Beschwerdemanagement als Training an für die Mitarbeiter, die da tagtäglich mit unseren Gästen zum Tun haben und so hat es eine Kontinuität und wird immer aufgefrischt.

8. Wie reagieren Gäste auf einen guten Beschwerdemanagementprozess?

Sehr positiv, weil ich glaube es ist gut zu wissen, wenn man schon etwas gesagt hat, dass es verarbeitet wird, es wird einem zugehört wird. Das ist ein sehr sehr emotionaler Faktor, der da einfach stattfindet. Ok ich teile eine Information mit zu einem Produkt, das was sich einer ausgedacht hat und damit auch Geld verdient. Das ist ja auch ein Business. Wenn da damit ordentlich umgegangen wird und sich jemand interessiert für das was ich als Gast sage oder als Mitarbeiter was sage. Da interessiert sich jemand, dann wird es ernst genommen und dann wird es sehr positiv aufgefasst. Man kümmert sich darum und hat ein Interesse darauf.

9. Konnten Sie nach einem guten Beschwerdemanagementprozess einen positiven Effekt oder eine positive Auswirkung in Bezug auf Gästeloyalität und stärkere Beziehungen zu Ihrem Haus feststellen?

Unbedingt, das ist Kundebindung. Gäste kommen auf jeden Fall wieder.

10. Glauben Sie, dass ein gutes CRM Management das Image des Hotels erhöhen kann?

Definitiv wird das Image auch verbessert, weil es zeigt einfach, dass man verstanden hat um was es geht. Man ist Dienstleister, man ist Gastgeber, man ist Arbeitsgeber und wenn man in allen Bereich in denen man agiert zeigt: Ich kümmere mich darum und interessier mich was da abgeht, dann ist es fördernd für das Personal, die Beständigkeit, für die Loyalität der Gäste. Definitiv wirkt sich das positiv aus.

11. Wie könnten Sie Beschwerdemanagementprozesse in Ihrem Hotel verbessern?

Stetiges trainieren, vertrauen, auch geben. Vertrauen, das die Mitarbeiter das auch machen können. Eine Atmosphäre zu kreieren, die das positiv unterstützen. Bei uns ist es natürlich auch so, dass wir noch ein relativ junges Haus sind. Wir sind ja erst 7 ½ Monate auf, ich glaube da muss auch noch ein bisschen mehr Vertrautheit mit dem Produkt bei allen stattfinden. Man hat ja nicht alle Mitarbeiter gleich lang an Board. Da gibt es noch immer, die später gekommen sind und ich glaube es ist unsere Aufgabe, alle Mitarbeiter die da im Boot sitzen so zu unterstützen und zu trainieren das alle das gleich machen können. Das die Gästeerfahrung auch bei allen gleich ist. Das ist eine Sache, die Tagtäglich stattfinden muss und auch nie aufhört.

Vienna, 22/1/2015

10.3 Interview Hotel A, Expert AB/Rooms Division Manager

1. Welche Position und Aufgaben haben Sie im Hotel?

Also ich bin Rooms Division Manager als Position oder Assitstant Director of Rooms, das heißt ich bin direkt des GM unterstellt und bin verantwortlich für den Bereich Housekeeping, Spa und dem Empfang inklusive Concierge Service. Ich bin nicht der erste „Ansprechpartner", dafür gibt es eigentlich in allen Bereichen immer einen Frontoffice Mitarbeiter, einen Spa Mitarbeiter, der erste Ansprechpartner und ich werde auch nicht für jede Beschwerde direkt hinzugerufen, aber sobald man eben merkt es ist was ernsteres wird man direkt hinzugerufen, aber informiert wird man bei uns über jede Beschwerde. Wir haben das System das wir eingekauft haben, in dem alles eingetragen wird und da wird von der kleinsten Beschwerde bis zur ganz großen Beschwerde alles eingetragen.

2. Wie sehen Sie grundsätzlich Beschwerden und wie wichtig sind Beschwerden für Ihr Hotel?

Im ersten Moment ist eine Beschwerde nie etwas Positives. Eine Beschwerde hat immer auf der einen Seite einen Mehrfaktor Arbeit und ein Negativerlebnis für den Gast oder Mitarbeiter, für wen auch immer sich beschwert. Es ist nicht immer der Gast der sich beschwert, sondern auch ein Kollege der sich beschwert und hat damit immer ein Negativerlebnis voraus, aber allerdings ist es, ist die Beschwerde die einzige Möglichkeit, aus diesem negativen Erlebnis eine positive Sache zu machen. Es gibt uns eine zweite Chance quasi und von daher ist es super wichtig, dass ich dieses Feedback bekomme. Denn wenn ich keine Beschwerde habe, aber trotzdem ein negatives Erlebnis habe, dann habe ich überhaupt keine Möglichkeit mehr irgendetwas Positives daraus zu machen.

3. Haben Sie anhand von Beschwerden gemerkt, dass sich Gäste verändert haben?

Es gibt ja auch immer zwei Arten oder verschiedene Arten von Beschwerden, warum beschwere ich mich. Es ist das negative Erlebnis bei allen, aber man bekommt mit seiner Erfahrung schon langsam heraus, es ist eine Beschwerde, weil es dem Gast etwas wirklich stört oder weil der Gast irgendetwas herausschlagen möchte aus seiner Beschwerde. Ob er für sich positiv hinausgehen möchte, weniger zu bezahlen oder mehr zu erhalten oder ähnliches und ich glaube diese Art hat durch das Internet zugenommen, denn diese Art wird durch das Internet, Flyertalk oder wie diese ganzen Portale heißen auf denen man schon schreibt. Ihr geht in das und das Hotel und ihr müsst nur das und das machen und bekommt dann schon das und das und das ist schon etwas was sich vielleicht durch das Internet schon verstärkt hat. Und was man natürlich nicht vergleichen darf, bei Gästen bedarf es Tripadvisor oder wie all diese Kanäle alle

heißen, wo ein Gast selbst etwas erfahren und er hat es schon einmal gelesen, schnell die Möglichkeit bekommt, dass es ja ein generelles Problem zu sein mag oder irgendwie solche Aussagen, die es sicherlich vorher nicht gegeben hat. Seine Beschwerde vergleichen zu können mit anderen Anmerkungen die man irgendwo findet, hat es vorher nicht gegeben.

4. Welche Hilfsmittel sind in Ihrem Hotel vorhanden, um Gäste zu aktivieren ein Feedback zu geben?

Also den ganz klassischen Fragebogen, der nicht mehr als Fragebogen am Zimmer steht sondern ein Feedbackbogen, wo keine Fragen mehr vorgegeben sind, sondern wo wirklich eine Blankoseite gegeben wird. Geben sie uns ihr Feedback, es ist kein Bewertungsbogen mehr. Dann gibt es nach Abreise auf jeden Fall für jeden, der uns seine Emailadresse geben möchte, die Möglichkeit, einen Feedbackbogen zu bekommen. Auch der ist vereinfacht worden. Der war früher ein 40 Fragen Katalog. Das sind mittlerweile 12 Fragen, die sehr einfach gestellt sind und wenn man das ganze Negativ ankreuzt bekommt man ein paar Unterfragen, die man jedoch nicht beantworten muss. Man muss wirklich nur die ersten 2 Fragen beantworten und kann dann dazu Feedback schreiben aber muss eben nicht. Alle anderen Social Media Plattformen sind bekannt aber ich glaube das Wichtigste um aus einem negativen Feedback eigentlich vor Ort etwas zu machen ist der Mitarbeiter. Ganz Klar. Nicht die Frage: Haben sie ihren Aufenthalt genossen sondern wie war ihr Aufenthalt. Wirklich darauf einzugehen und wenn man eben schon eine Beschwerde hatte, wieder ein Follow up zu machen und zu fragen ob jetzt alles in Ordnung ist. Der persönliche Bezug, den man vorher schon haben kann, haben sollte nach einer Anreise. Seine Gäste die gerade etwas länger bleiben zu begleiten, sie zu kontaktieren und die Möglichkeit zu haben etwas vorher herauszubekommen. Die Mitarbeiter sind also pro aktiv.

5. Wie geht das Top-Management mit Beschwerden um?

Wir haben einmal den Informationsfluss, das heißt spätestens jeden Morgen im Morgenmeeting wird besprochen was am gestrigen Tag oder gestrige Nacht vorgefallen ist. Wir lesen im Kreis des Topmanagement wirklich sämtliche Beschwerden durch, die im Haus passiert sind. Sämtliches Feedback, durch was uns zugetragen wird über Social Media Plattformen als auch über unsere eigene Gästeumfragen die wir Online stellen, das was glaube ich nicht im jedem Haus gibt, dass man wirklich alles jeden Tag zusammen anschaut. Einmal die Möglichkeit, dass derjenige aus seinem Bereich wo etwas vorgefallen ist, kurz erklärt, was ist passiert. Wie können wir das vermeiden, dass das nicht mehr passiert und was machen wir genau mit diesem speziellen Gast. Wir haben es geschafft im letzten Jahr 99 % jeder dieser Umfragen oder dieser Antworten zu beantworten auch von unserer Seite wieder. Ich denke auch was ganz wichtig ist, das Tripadvisor Feedback nicht einfach hinzunehmen, sondern auch darauf reagiert. Genau

sowie auf unsere eigenen Hinweise reagiert. Im Haus selber ist es dann so wenn ich die Chance habe, das der Gast noch da ist oder ähnliches, dass ich eben direkt selber damit eingreifen kann, was allerdings bei uns immer derjenige ist, in dessen Bereich das vorgefallen ist, sodass man auch viel persönlicher reagieren kann. Ich bin für den Roomsbereich verantwortlich und wenn die Restaurantbeschwerde doch ein bisschen größer ist, ich weiß unser Restaurant, deren Öffnungszeiten. Ich weiß vieles, aber wenn es wirklich ins Detail geht, wenn es um die Karte geht oder ähnliches bin ich irgendeinmal überfragt und dann ist es besser, es macht derjenige, der sich da auch auskennt und der Experte ist um dann in die Details viel weiter einsteigen kann.

6. Hat ihr Hotel eine genaue Strategie (formell oder informell) oder Abläufe, wie sie mit unzufriedenen/reklamierenden Gästen umgehen?

Es gibt für jeden Mitarbeiter innerhalb der ersten 3 Monate ein Training dazu. Wie Complaint Handling, wie reagier ich, aber es gibt aber keinen Punkt 1,2,3 oder vier und glaube das bei Beschwerden genau das Falsche ist auf Punkt 1,2,3,4 zurückzugehen sondern eben zu sagen. Eins muss immer gleich sein. Ich entschuldige mich und bedanke mich für das Feedback. Das ist so das Einzige was ich sage und zwei ist. Ich persönlich kümmere ich mich darum, dass jetzt etwas geschieht. Ich persönlich stelle sicher, dass der Gast zufrieden ist, ohne dass ich es an 2 Weitere gebe. Was es in vielen internationalen Ketten sage ich einmal oder was es in vielen Häusern gibt, dass man sagt, es gibt einen Betrag X, den man ausgeben darf um den Gast happy zu machen, aber ich weiß nicht, aber das es in sehr vielen Häusern und Ketten nicht gelebt wird. Es gibt das ganze. Muss da auch ehrlich sprechen. Das gibt es genauso in unserer Kette, aber kann mit unserer Direktorin mich sehr glücklich schätzen, dass ich in Düsseldorf und auch hier mit ihr zusammenarbeite und sie das wirklich lebt. Überrasche deinen Gast, nutze dein Geld den Gast zu überraschen und warte nicht unbedingt bis eine Beschwerde passiert. Wenn dir etwas auffällt wenn etwas nicht so positiv gelaufen ist, reagier selber und mach daraus was. Wir bringen jeden Mitarbeiter in diesem Training bei, dass ich selbst die Kraft habe das zu machen. Als Bellman, genauso wie als Empfangsleiter, genauso wie auch als Servicekraft, dass jeder diese eigene Power hat, das Geld auszugeben und etwas zu machen für den Gast und nicht hier erst nachfragen und da nachfragen muss und es muss erst genehmigt werden. Denn dann ist es meistens zu spät.

a. Gibt es eigene Analyseverfahren im Hotel um Beschwerden aufzulisten?

Das ist das schöne an diesem Tool welches wir nutzen. HotSOS heißt das Programm, das wir dafür nutzen. Aus HotSOS kann ich mir verschiedene Reports ziehen. Aus HotSOS kann ich mir auf der einen Seite den Report ziehen, in welchen Bereichen ist das ganze passiert, aber ich kann auch zum Beispiel für mich aus dem Roomsbereich jetzt schauen. Ich habe eine Klimaan-

lagenbeschwerde. Gibt es bestimmte Flure in denen das passiert. Gibt es bestimmte Zimmer in denen das nur passiert oder sind das Zimmerstrenge, wo kann ich daran arbeiten. All diese Dinge kann ich mir komplett aus diesem System dadurch herausziehen und kann sagen. Komisch, das passiert immer in den 18ern und 60ern Zimmer aber auf allen Etagen, also muss dort irgendwas liegen was an der Klimaanalage zum Beispiel die Herausforderung ist. Ich kann aber auch genauso in diesem System sehen, die meisten Beschwerden der letzten Wochen waren im Restaurant. Ich kann nicht nach Mitarbeitern suchen oder ähnliches aber ich kann genau sehen und kann auch sehen und zwar: es war im Restaurant mit Küche oder es war im Restaurant mit Service. Man entscheidet dort schon relativ stark wenn man es einträgt und kann deshalb schon sehr viele Filter ziehen und hat die Möglichkeit im Nachhinein Analysen zu machen. Ich gebe dort genau ein, welche Posten hatte ich, hatte ich ganz viele Zufriedenstellen oder welche Posten habe ich verloren, sodass ich auch am Ende des Monats sagen kann: Ich hatte diesen Monat Summe X Beschwerden und das hat mich Summe Y gekostet. Das ist keine reine Software für Beschwerden, das ist ein System wo Informationen direkt auf das jeweilige Telefon des verantwortlich übertragen werden, der sich direkt darum kümmern kann. Das gilt für Beschwerden, aber auch für Aufträge sage ich einmal und ist ein zusätzliches System zur Hotelsoftware. Es gibt zwei große Marktführer. HotSOS und Tryton. Der zweite große Markenführer in diesem Bereich.

7. Welche Mittel (Empowerment, Flexibilität) haben ihre Mitarbeiter um mit reklamierenden Gästen umzugehen?

Der Betrag beim Empowerment ist relativ hoch gesetzt, also der Betrag gibt eigentlich keine Grenze um ganz ehrlich zu sein. Der Betrag gibt dem einfach Mitarbeiter die Kraft des Empowerment zu sagen. Du hast dich beschwert, ich weiß aber du liebst den und den Wein und ich stell dir den nach oben, oder ich weiß ganz genau, du bist zur Hochzeitsreise hier und hast für heute Nachmittag noch nichts vor und du hast noch keine Fiaker fahrt gehabt. Susi holt dich hier vor der Haustüre ab und gibt dich hier wieder ab und ich zahl das Ganze. Das ist dann so. Der Rotwein ist vielleicht der Klassiker, aber da treffe ich vielleicht genau die Marke und genau das und wenn ich eben solche Dinge weiß, dann ist dem Mitarbeiter keine Grenze gesetzt dem Gast zu überraschen, aber auch wenn das mit der Beschwerde an sich, die er getan hat gar nichts zu tun hat. Er hat sich ja nicht über den Rotwein beschwert, sondern vielleicht weil das Zimmer nicht gereinigt wurde oder ähnliches und das ist es eben schön wenn ich ihm mit etwas ganz anderem überrasche. Wenn er vielleicht ein paar Tage bleibt, nicht am gleichen Tag, sondern einen Tag später. Aber das ich es selbst schon alles organisiert habe, wenn er nicht mehr damit rechnet.

a. Nutzen das die Mitarbeiter auch?

Es gibt ja zwei Situationen. Einmal gibt es den Gast der jetzt direkt etwas hören möchte, wo bei einem Mitarbeiter dann auch auf Linestafflevel überlegt wird. Trau ich mir das selber zu oder möchte ich mir lieber Hilfe holen, was natürlich vollkommen ok ist. Es soll keiner überfordert da stehen. Es gibt ja Gäste die beschweren sich im ruhigen Ton. Mit denen trauen sich die Mitarbeiter es auch zu, aber es gibt Gäste, wo man manchmal nicht einmal dazu gerufen werden muss, weil man es gehört hat, ohne im gleichen Raum war. Dann ist es immer eigentlich die Situation wo der Kollege direkt entscheidet. Oftmals kommt er danach aber fragt was können wir noch tun, was sollen wir noch machen. Obwohl wir dann schon versuchen im Management dann zu sagen, was würdest du denn tun. Also ihm nochmals das Gefühl zu geben, tu was. Natürlich helfen wir ihm dabei, aber versuchen das solange wie möglich auf der Seite zu lassen. Der Amerikaner ist noch immer so der klassische Gast, ich sage einmal Kleider machen Leute und Titel machen Leute. Bei Amerikaner ist es oftmals wo der Mitarbeiter alles macht und man als Management mit dem Titel einfach nur mal den Anruf macht. Der Amerikaner möchte wissen, dass es weitergeleitet wird. Nicht nur davon ausgehen, sondern möchte eben noch eine kurze Entschuldigung oftmals von einem höherem Level haben, was bei einem Europäer zum Beispiel gar nicht mehr so wichtig ist meistens.

b. Wie gehen Sie mit Beschwerden um, die Gäste über Social Media oder Reiseplattformen tätigen (nur negativ, positiv) ?

Auf Social Media Plattformen beantworten wir alle Kommentare. Wir bedanken uns für die Positiven und bedanken uns auch für den Negativen und entschuldigen uns natürlich dann auch. Bei unserer eigenen Umfrage gibt es die Möglichkeit Willing to Discuss, Yes or No anzuklicken und so kann der Gast entscheiden ob er kontaktiert werden will oder nicht. Wenn der Gast mit Ja beantwortet kontaktieren wir ihn, egal wie positiv, wie negativ oder wie auch ohne Kommentar seine Antwort war. Wenn es nur Kreuze gibt, die vielleicht nicht so ganz positiv sind, fragen wir nach ob er helfen möchte mit Feedback, damit wir eben das ganze positiver gestalten können und wenn er nur alles positives angekreuzt hat, bedanken wir uns trotzdem eben auch und freuen uns, dass es ihnen gut gefallen hat.

c. Haben Sie spezielle Beschwerdemanagement Trainings für Ihre Mitarbeiter?

Es gibt eben dieses eine Training am Anfang um zu wissen was generell bei Hyatt die Vorgabe ist. Wie gehen wir mit Beschwerden um, wie wichtig ist Beschwerdemanagement für uns, wie wichtig sind Beschwerden für uns oder eben Feedback für uns. Später gibt es in den einzelnen Abteilungen weiter die Trainings, so 5 Minuten Trainings und all diese Geschichten und es gibt

dann natürlich wenn ich in verschiedene Managementlevel aufsteige verschieden Trainings, die das ganze erklärt, aber es gibt ein Hauptgenerelles Training am Anfang.

8. Wie reagieren Gäste auf einen guten Beschwerdemanagementprozess?

Das wichtigste worüber sie sich schon am meisten freuen ist, dass man sich die Zeit nimmt und sich mit dem Ganzen befasst, das ist schon mal der erste Punkt. Und was man in diesem Moment kreieren kann ist auch die persönliche Bindung und die führt dann oftmals dazu, dass man dann sich so stark mit dem Gast verbindet und dass der dann wiederkommt, was natürlich auch etwas Positives haben muss. Es gibt die Einzelfälle, wo dann bei einem Gast immer wieder was passiert und immer wieder was passiert, wo dann auch Beschwerdemanagement irgendwann nicht viel positives mehr hat, sondern das ist dann irgendwann doch der Gast der einfach frustriert ist, zum Glück war das hier bis jetzt noch nicht so, aber das ist dann was einfach passiert. Aber im Grunde genommen hat man durch Beschwerdemanagement und durch sich die Zeit nehmen und sich um den Gast kümmern auch irgendwann die Bindung, die dann dafür sorgt, dass er einem treu bleibt.

9. Konnten Sie nach einem guten Beschwerdemanagementprozess einen positiven Effekt oder eine positive Auswirkung in Bezug auf Gästeloyalität und stärkere Beziehungen zu Ihrem Haus feststellen?

Ich glaube der Gast, der sich beschwert hat, hat mehr Loyalität zum Haus als vielleicht jemand der sich gar nicht beschwert hat. Ja und dann ist dann vielleicht Betrag X den ich ausgegeben habe gering für das was ich dann an Return of Investment später dann aus dieser Beschwerde herausgezogen habe.

10. Glauben Sie, dass ein gutes CRM Management das Image des Hotels erhöhen kann?

Ich denke unbedingt, dass wenn der Gast sich die Zeit nimmt um stückweise etwas zu posten, und vielleicht auch sagt, dass er sich beschwert hat, dann aber schreibt wie mit ihm dabei umgegangen worden ist, ist dann eben immer auch das negative Erlebnis, was viele Gäste nicht vergessen, sondern trotzdem dann auch schildern oder posten. Wo auch immer sie das ganze kommentieren, aber eben selbst in der Werbung dann auch positiv ist, weil man damit gut umgegangen ist und dann nicht nur Werbung über Social Media, sondern Werbung von Mann zu Mann nur positive Werbung kann durch positives Beschwerdemanagement definitiv erfolgen. Loyalität ist ja etwas, dass man weitergibt, nicht nur ich komm wieder zu ihnen, sondern ich bring noch jemanden mit. In unserer eigenen Onlineumfrage ist die wichtigste Frage, bei der es nicht darum geht wie hat es ihnen gefallen, sondern würden Sie unser Haus weiterempfehlen, was viel wichtiger eigentlich ist, also ob es mir gefallen hat.

11. Wie könnten Sie Beschwerdemanagementprozesse in Ihrem Hotel verbessern?

Wir verbessern uns jetzt noch ein bisschen in den Belangen, dass es noch eine Person geben sollte, die so doch der Hauptansprechpartner ist. In vielen Häusern heißt das Guest Relation Manager oder ähnliches, wo es aber nicht darum geht, dass die Person immer dazu gerufen wird, sondern wo es einfach darum geht, dass diese Person sich noch mehr Zeit, also jetzt vielleicht in noch kein Team eingebunden ist, also in keinen täglichen Arbeitsablauf eingebunden ist, dass diese Person vielmehr den Überblick behält über verschiedene Bereiche. Natürlich jeder Mitarbeiter in seinem eigenen Arbeitsbereich inkludiert und kennt sich aus was dort an Beschwerden ist und liest auch was es sonst so gab aber man verknüpft nicht unbedingt, ah das ist jetzt Gast X, der sich gestern am Empfang beschwert hat. Der sitzt jetzt beim Frühstück und der Frühstücksmitarbeiter kriegt diese Verbindung vielleicht nicht hin, und dafür hab ich aber die Chance, durch jemanden der mehr in allen Bereichen ist, ihn immer wieder zu erkennen und ihn überall wieder anzusprechen, ich glaub das ist etwas, dass man noch verbessern kann.

Vienna, 22/1/2015

10.4 Interview Hotel B, Expert BA/General Manager

1. Welche Position und Aufgaben haben Sie im Hotel?

Dadurch das wir keine Kette sind und keine Zentrale haben sozusagen, bleibt einfach alles da. Wenn man zu einer Gruppe oder Kette gehört, werden Teile von der Zentrale gedeckt, fällt bei uns weg. Bei uns muss alles im Haus abgedeckt werden. Dadurch ist alles Kaufmännische, Controlling, alles Strategische, die ganze Planung, die ganze Positionierung, Überblick über das Marketing, Überblick über die ganzen Prozesse, also da gibt es nicht eine Zentrale Reservierung oder Zentrale Budgetierung oder Controlling. Das gibt es nicht, das ist alles hier. Und habe auch direkt mit Beschwerden zu tun.

2. Wie sehen Sie grundsätzlich Beschwerden und wie wichtig sind Beschwerden für Ihr Hotel?

Ich sehe Beschwerden eigentlich prinzipiell positiv, weil sie wirklich eine Chance sind auch Lücken aufzudecken und zu sagen, ok das haben wir nicht so gesehen und es war uns nicht so bewusst. Stimmt, ist wirklich ein Thema und die allermeisten Beschwerden sind berechtigte in irgendeiner weise. Sehr heikle Gäste, wo man sagen kann, naja. Aber da war irgendetwas nicht 100% richtig. Aber da gibt es einen ganz kleinen Teil von professionellen Beschwerer, die einfach Reductions wollen und die irgendwelche Läuse suchen, wo eigentlich kaum was ist. Die gibt es auch und die dann halt drohen mit irgendwelchen schlechten Bewertungen im Internet oder oder, wo man aber schon merkt, dass es eine irgendwie geplante Geschichte ist, aber das sind ganz ganz wenige. Aber die gibt es.

3. Haben Sie anhand von Beschwerden gemerkt, dass sich Gäste verändert haben?

Naja, eigentlich nur im Bezug, eher diesen ungute Beschwerer, die irgendwie vorsätzlich das machen, weil sie denken sie bekommen eine Reduktion oder eine gratis Nacht, die halt durch das Internet so ein Mittel haben, mit dem sie den Hotelier erpressen können, weil das sind so Kleinigkeiten. Früher wenn etwas ganz was arges war, hätte es früher auch eine Zeitung gegeben, aber über was schreibt eine Zeitung, da muss schon etwas ganz was schlimmes gewesen sein. Aber die über die Beschwerden von professionellen Reisekostenreduzierbeschwerer, da würde keine Zeitung darüber schreiben Da hat das Internet manchen schon ein Tool in die Hand gegeben, dass was es früher nicht gab aber sonst. Dafür verbreiten sich auch positive Nachrichten viel schneller und breiter.

4. Welche Hilfsmittel sind in Ihrem Hotel vorhanden, um Gäste zu aktivieren ein Feedback zu geben?

Es ist mal so, dass in der Früh ich das Gespräch suche, weil ich sehr viel beim Frühstück bin und durchgehe. Beim jedem Check Out wird die Frage gestellt, gibt es irgendetwas, was wir besser machen können, waren sie zufrieden usw. Also wirklich so offene Fragen. Waren Sie zufrieden: Ja, weil ich will dich schnell auschecken. Wirklich offene Fragen. Wir geben auch jeden Gast ein Kärtchen mit, das sind gedruckte Kärtchen, wo draufsteht, wenn sie bei uns waren, bitte beurteilen sie uns auf diesen Plattformen. Wir senden auch Postdayemails aus, in der ist auch ein Fragebogen inkludiert und der wird natürlich ausgewertet. Und im Wahrheit sind natürlich auch alle Plattformen, ob das nun Tripadvisor, Booking, Expedia sind, sind natürlich auch im Wahrheit Feedbackmöglichkeiten.

5. Wie geht das Top-Management mit Beschwerden um?

Das Management ist sehr aktiv. Es ist so, wenn im ersten Schritt eine Beschwerde, wo ich gerade jetzt nicht bin, dann versucht natürlich der Oberkellner, der Restaurantleiter oder Rezeptionist das irgendwie zu handeln. Wenn er das Gefühl hat, wenn es besser ist mich zu holen, dann holen sie mich oder am Wochenende einen Manager on Duty, der einfach als Manager on Duty schon auftritt und manchmal ist es damit auch schon gut, wenn der Gast Aufmerksamkeit von weiter „Oben“ bekommt, weil er sich denkt wenn ich es dem Rezeptionisten erzähle, ändert sich eh nix, der kann eh nichts entscheiden, es kommt eh nix raus bei der Beschwerde und wenn der Manager on Duty kommt, fühlt er sich wertgeschätzter und gehört. Ok das ist schon so wichtig, dass er kommt und das ist auch oft die Möglichkeit, auch obwohl wenn der Rezeptionist genau so gut wäre. Aber die Rolle macht oft es aus.

6. Hat ihr Hotel eine genaue Strategie (formell oder informell) oder Abläufe, wie sie mit unzufriedenen/reklamierenden Gästen umgehen?

Ja wir alle sind geschult in der normalen Beschwerdebehandlung, das wir wirklich zuhören was der Gast sagt, das wir ihn zu verstehen geben, dass wir ihn verstehen. Das wir verstehen, dass das Zimmer zu laut war und er deshalb nicht schlafen konnte. Dann entschuldigt er sich und sucht nach einer Lösung für das Problem. Sei es ein anderes Zimmer, weil es zu laut war oder sei es was immer und ein Goodie, ich sag jetzt eine Flasche Champagner oder ein Treatment. Wir haben sehr gute Bewertungen im Internet und wirklich wenig Beschwerden und deshalb gilt bei uns auch die Regel, dass die wenigen Beschwerden, die wir haben sehr großzügig behandeln. Wir haben so wenig und die fehlen nicht ins Gewicht. Da braucht man nicht zu fälschen und zum Schluss gibt man dann eh nach. Dann kann man gleich großzügig sein und dann ist der Wind gleich aus den Segeln.

a. Gibt es eigene Analyseverfahren im Hotel um Beschwerden aufzulisten?

Jetzt die letzten Tage haben wir gerade die Jahresauswertung gemacht, es wird monatlich angeschaut in den Abteilungsleitermeetings, aber jetzt haben wir die Jahresauswertung mit so Kurven gemacht, dass wir mal alles, was also mit Punkten bewertet war oder mit Sehr gut, gut usw. mit Kurven dargestellt, dass so eine interne Konkurrenzsituation zwischen den Abteilungen entsteht. Bei uns ist Spa enorm, enorm, die haben fast lauter 8, 8, 8 und dann eine Abteilung ein bisschen weiter hinten und das dann schon ein Ansporn ist, dass man so gut wie Spa sein möchte. Muss man erst halt machen. Diese Auswertungen werden dann auch publiziert für alle Mitarbeiter. Was dann auch ist, wenn besonderes Lob ist wird es aufgehängt, unten auf dem schwarzen Brett sozusagen. Wenn es natürlich eine Beschwerde ist über einen Mitarbeiter ist, wird es nicht aufgehängt. Dann wird nur mit dem gesprochen. Das ist eh logisch. Also es wird Abteilungsmäßig geschaut, oder dann eben Freundlichkeit Mitarbeiter, denn das wird pro Abteilung angeschaut. Dann kann man wirklich schauen, Freundlichkeit in der Abteilung Spa, Rezeption, Restaurant. Wie schaut das aus.

b. Haben Sie auch eine eigene Software oder ein eigenes Programm für Feedbacks?

Nein wir haben die Software, mit der wir arbeiten, für das Pre- und Postsale, die hat einen Fragebogen inkludiert und dann bekommt man automatisch die Auswertung.

7. Welche Mittel (Empowerment, Flexibilität) haben ihre Mitarbeiter um mit reklamierenden Gästen umzugehen?

Also, denen ist es einmal erlaubt sofort das Zimmer zu tauschen, upzugraden, eine Flasche Champagner zu schicken, einen Discount zu machen. Das machen die sowieso. Wenn es soweit geht eine ganze Nacht zu stornieren, dann fragen sie zurück. Aber wenn es ein 10% Nachlass ist oder eine Flasche Champagner, das machen sie gleich. Dann schreiben sie zwar, das und das ist vorgefallen, das ist passiert, das hab ich gemacht. Gut einfach zur Information wenn ich den Gast das nächste mal begegne und ich weiß, da war etwas und das ich nicht ahnungslos den Gast begegne, aber das machen sie gleich. Und wenn es schlimmer ist bin ich schon von Haus aus involviert.

a. Wie gehen Sie mit Beschwerden um, die Gäste über Social Media oder Reiseplattformen tätigen?

Alle schaffen wir einfach nicht. Es werden viele, nicht nur die ganz schlechten beantwortet. Wir haben so Trust You Auswertungen, wo man auch sieht im Verhältnis, da sind wir immer ganz oben, von wie viele Kommentare werden beantwortet, aber es ist nicht lückenlos jedes.

b. Haben Sie spezielle Beschwerdemanagement Trainings für Ihre Mitarbeiter?

Ja wir haben einmal den Induction day. Für alle neue Mitarbeiter gibt es den Induction day, wo generell über das Haus, über die Kunst, über die Philosphie, über unsere Mission, die Vision usw. gesprochen wird und zum Schluss, der Abschluss dieses Induction days, ist ein Training, ein kleines wo man so Rollenspielen macht. Jeder beschwert sich bei jedem sozusagen und der muss das wirklich nach dem: Ich hab sie gehört, ich hab sie verstanden, ich entschuldige mich, ich biete ihnen was an, das Problem lösen und das muss man einfach üben. In der Stresssituation, das man für etwas beschuldigt wird und es gar nicht gemacht hat. Das macht vielen Mitarbeitern Stress. Andere Situation. Da bekommt man eine Beschwerde, mit der man prinzipiell nichts zum tun hat. Der Gast bekommt ein Zimmer, das zum warm oder zu kalt ist, oder ist nicht ok gereinigt und man denkt sich, dass man nichts dafür kann. Manche nehmen es einfach zu persönlich. Das ist auch so ein Lernprozess, diese Mitarbeiter zu begleiten und ihnen zu sagen, dass man es nicht zu persönlich nehmen darf und das ist in Ordnung. Man muss es sich trotzdem anhören und dann weiterleiten. Manche sind da sehr betroffen. Wir haben auch eine Geschenkephilosphie, bei der Mitarbeiter sich bedanken. Eine Beschwerde ist wirklich eine Chance. Gerade im Restaurant gibt es die Situation, dass jemand raus geht und sagt, dass es super war. Aber wenn er nicht mehr kommt kann es nicht so toll gewesen sein. Toll war es wenn er wieder kommt. Insofern denk ich mir diese Beschwerde ist genau der Gradmesser, denn ich sowieso weiß. Wenn ich weiß, dort geh ich sowieso nicht mehr hin, dann tu ich mir das auch gar nicht an mich zu beschweren. Es ist eh egal, ich geh eh nicht mehr hin. Es ist für mich abgehakt. Wenn ich finde, dass vieles gut ist und bei irgendwas bei eben irgendetwas nicht gut ist, dann macht es Sinn als Konsument mich zu beschweren und dann ist es schon ein Geschenk sich die Zeit zu nehmen, weil oft denk ich mir schon, soll ich mir das antun, oft bekomme ich eine blöde Antwort und was auch immer. Es ist eine gewisse Würde für die meisten Menschen trotzdem. Dann ist es dann schon fein, weil es die Möglichkeit ist besser zu werden.

8. Wie reagieren Gäste auf einen guten Beschwerdemanagementprozess?

Ja das Motto lautet, aus jeder Reklamation eine Reklameaktion zu machen und es ist tatsächlich so. Solange der Gast sich beschwert ist er nicht verloren normalerweise und dann geht es schon darum, es kommt immer wieder vor, dass es technisch vielleicht ein gebrechen und

dann wird es so rasch und so nett und so behoben und sie dann sagen: Das war der Wahnsinn. Und eigentlich sprechen sie nur von der tollen Behebung und das kann schon passieren. Das ist ja zuhause auch so. Man dreht hundert Mal die Glühbirne auf und es brennt und beim nächsten Mal ist sie kaputt und die war zwei Stunden vorher beim Check noch ok. Die Gäste wissen das auch schon, dass solche Dinge auch passieren und reagieren sehr positiv auf eine gute, rasche und großzügige Behandlung ihrer Beschwerden.

9. Konnten Sie nach einem guten Beschwerdemanagementprozess einen positiven Effekt oder eine positive Auswirkung in Bezug auf Gästeloyalität und stärkere Beziehungen zu Ihrem Haus feststellen?

Ja, was wir auch manches mal machen, wenn es für den Gast ok ist, weil wenn er sagt, dass er eigentlich öfters kommen wollte usw. das wir dann sagen, na gut. Wir geben ihnen schon einen Gutschein wenn sie das nächste Mal wieder kommen für eine Nacht. So bindet man den Gast schon. Man gibt nicht das Geld zurück, von dem was man schon bekommen hat, sondern gibt eine zukünftiges Ersparnis für den Gast und dann merkt man schon, beim zweiten Aufenthalt passt ja normalerweise alles. Es war halt irgendetwas beim ersten Mal und dann kann man aus so einem Gast zu einem Repeat Customer machen.

10. Glauben Sie, dass ein gutes CRM Management das Image des Hotels erhöhen kann?

Absolut. Weil das schon weitererzählt werden. Aber das muss schon Outstanding sein. Weil nur das ich sage, dass ich es repariere. Das brauch ich nicht erzählen, weil das ist eh normal. Aber wenn es Outstanding ist, dann wird es weitererzählt und dann ist es schon so.

11. Wie könnten Sie Beschwerdemanagementprozesse in Ihrem Hotel verbessern?

Es ist sich er eine gewisse Lücke zwischen dem echten Arbeitsbeginn und dem Induction Day, weil der findet in regelmäßigen Abständen statt und dann werden alle Neuen, die Neu sind, bis zu dem Termin genommen, aber da dazwischen ist vielleicht eine Lücke. Da könnte man ansetzen und sicher auch dann in noch regelmäßigeren Updates, dass man wirklich beobachtet oder Rollenspielen beim Servicemeeting, dass man sagt. So Servicebeginn 17:00 Uhr für den Abend. Wir spielen eine Beschwerde durch und das halt eine Woche lang, dass jeder dran kommt. Dann wieder eine ganze Weile nicht. Dann wissen sie es eh wieder alle und irgendwann wieder einmal. An der Wiederholung könnte man arbeiten und die Lücke so zu schließen zwischen Start und Induction Day.

Vienna, 23/1/2015

10.5 Interview Hotel B, Expert BB/Front Office Manager

1. Welche Position und Aufgaben haben Sie im Hotel?

Also meine Position ist Front Office Managerin das heißt, bei uns ist wichtig Kundenzufriedenheit, und das unterscheiden wir von Beschwerdemanagement, wir wollen nicht, dass es zu einer Beschwerde kommt. Das ist einmal das Wichtigste. Natürlich ist eine Beschwerde präsent, wir haben jeden Tag mit Kunden zu tun, dass heißt, es wird auf jeden Kunden eingegangen, bei jedem Check In wird der Kunde gefragt, was er sich wünscht, zusätzlich zu den Services, welche er gebucht hat und beim Aus checken ist natürlich die Frage, was hat Ihnen gefallen, was könnten wir verbessern, was hat nicht so gut funktioniert, damit wir dem Gast einen besseren Service bieten können, verbessern und natürlich auch zur Erfragung wenn es Beschwerden gegeben hat, welche Art von Beschwerden es gegeben hat. Sind wir die Verursacher oder ein Partner von uns wie zB. ein Transfer, ein Kunde wird nicht abgeholt, sind wir der Verursacher oder jemand anderes der die Beschwerde gehandhabt hat. Ich bin in der Operation, sehr viel, ca 5 Tag pro Woche, 4-5 Stunden am Tag, wo ich direkt mit Beschwerden handhabe.

2. Wie sehen Sie grundsätzlich Beschwerden und wie wichtig sind Beschwerden für Ihr Hotel?

Jede Beschwerde ist eine Chance um uns zu verbessern, wir hören uns jeden Gast an, weil uns es wichtig ist, weil uns die Meinung unseres Kunden sehr wichtig ist. Speziell in der gehobenen Gastronomie wie wir es sind, muss man den Gast wahrnehmen und natürlich auf Kundenwünschen eingehen. Auch wichtig ist es, wie das Feedback ist, wie er unser Service empfindet, um es noch besser zu machen, auf jeden Fall jede Beschwerde als Chance zu sehen.

3. Haben Sie anhand von Beschwerden gemerkt, dass sich Gäste verändert haben?

Natürlich, weil es auch immer mehr Mitbewerber es gibt und deswegen ändern sich auch die Kundenwünsche. Sie wissen ganz genau, wie sie zu Ihrem Ziel kommen, wie sie es erreichen. Wir perfektionieren unsere Dienstleistung, dass es nicht dazu kommt, wir versuchen auch unsere Kunden zu binden, indem wir einem speziellen Kunden aufmerksamen Service bieten, das es auch dazu führt, dass Kunden gerne wiederkommen.

4. Welche Hilfsmittel sind in Ihrem Hotel vorhanden, um Gäste zu aktivieren ein Feedback zu geben?

Wir haben sowohl als auch. In den Zimmern haben wir Gästefragebögen und bei uns ist es im Checkout Prozess dabei, dass Mitarbeiter an der Rezeption aktiv nachfragt bei Auschecken, wie hat es ihnen gefallen. Wenn er gesagt hat, dass es hat ihm sehr gut gefallen, es war alles in Ordnung, dann kommt eine zweite Frage. Was könnten wir besser machen, damit wir ihren Aufenthalt beim nächsten Mal noch besser gestalten. Gibt es Sachen, die wir verbessern können, die sie vermisst haben im Zimmer oder im Spa oder beim Frühstück. Dann würden wir das gerne notieren, dass Sie es auch beim nächsten Aufenthalt bekommen. Da bekommen wir auch eine richtige ehrliche Aussage vom Kunden.

a. Werden bei ihnen im Haus Courtesy Calls nach Check In gemacht?

Anrufen nicht, beim Check out und zusätzlich wenn es über diverse Buchungsplattformen wie Booking.com oder Synexis was direkt auf unserer Homepage ist, erhalten die Kunden eine Email um ihren Aufenthalt zu bewerten.

5. Wie geht das Top-Management mit Beschwerden um?

Absolut involviert, Mitarbeiter werden geschult. Es gibt regelmäßige Schulungen und dadurch dass ich auch in der Operation dabei bin, bin ich aktiv. Das meiste wird vor Ort und Stelle gemacht und natürlich wenn wir schriftliche Beschwerden bekommen, wird das mit Rücksprache mit der Andrea Fuchs, dass ist unsere Hotelmanagerin besprochen, weiteres dann noch mit der Marketingabteilung, die auch teilweise die Emails und die Beschwerden bearbeitet.

6. Hat ihr Hotel eine genaue Strategie (formell oder informell) oder Abläufe, wie sie mit unzufriedenen/reklamierenden Gästen umgehen?

Ich kann nur von der Rezeption sprechen. Da gibt es Prozesse, die wir einhalten. Da gibt es einen Leitfaden, ein Prozess. Jeder Mitarbeiter hat ein Handbuch, wo auch alle Prozesse an der Rezeption genau erklärt und niedergeschrieben sind, die er als Hilfe nehmen kann und natürlich wenn sie nicht weiterkommen, wird die nächste Position dazu geholt.

a. Gibt es eigene Analyseverfahren im Hotel um Beschwerden aufzulisten?

Wenn wir ein Feedback vom Kunden erhalten, während des Aufenthaltes, ist es natürlich besser für uns, weil wir die Möglichkeit haben, der Gast gibt uns noch eine Chance um uns noch zu verbessern. Beim Check Out ist es oft zu spät, Gott sei Dank sind wir ein gutes Hotel, man sieht

es auch an den Bewertungsplattformen, dass wir wirklich sehr gut unterwegs sind und ganz wenig Beschwerden haben und wenn, dann sind das nur ganz ganz Kleinigkeiten, die nicht so funktionieren. Es ist ganz unterschiedlich, man muss sich wirklich jede Beschwerde speziell anschauen um dementsprechend richtig zu reagieren.

b. Haben Sie auch eine eigene Software oder ein eigenes Programm für Feedbacks?

Nein Software nicht. Das meiste wird in der Kartei vermerkt, dass wir wissen, wenn er beim nächsten Aufenthalt anreist, was passiert ist und dementsprechend noch verstärkt zu achten, dass es nicht wieder vorkommt. Sei es, der hat beim letzten Aufenthalt kein Roomservice erhalten oder zu spät erhalten, dass der Rezeptionist informiert ist, schon beim einchecken und noch zusätzlich anbietet, falls sie Roomservice wünschen, sagen sie uns eine Uhrzeit und ich werde mich persönlich kümmern, dass es funktioniert, dann noch einmal besonders eine Aufmerksamkeit an den Gast weitergibt, dass man bereit eine Information hat. Zusätzlich haben wir eine Gastanmerkungsliste, zusätzlich zum Karteisystem, wo jeden Tag Gastanmerkungen gespeichert werden.

7. Welche Mittel (Empowerment, Flexibilität) haben ihre Mitarbeiter um mit reklamierenden Gästen umzugehen?

Sie sind geschult auf jeden Fall und sie wissen auch. Es gibt natürlich Grenzen, wo sie selbst entscheiden können. Bei einer kleineren Reklamation dürfen sie den Gast auf ein Getränk einladen, dürfen sie ein kostenloses Upgrade geben auf die nächsthöhere Kategorie anbieten und und und. Also es gibt Rezeptionisten, Schichtleiter, Front Office Manager, Assistant und FOM die Entscheidungsträger sind, also Hilfsmittel sind durchaus gegeben.

a. Nutzen und nehmen Mitarbeiter diese Möglichkeiten auch an?

Auf jeden Fall. Sie sind erwachsene Mitarbeiter, die sich in ihrer Position sehr sicher fühlen, was auch sehr wichtig ist am Gast und sie treffen auch sehr viele Entscheidungen, weil sie auch geschult sind, wie gehe ich mit Beschwerden um und sie erhalten auch richtige Schulungen und wenn sie nicht weiterkommen, natürlich muss sie einen Zweiten dazu holen.

b. Wie gehen Sie mit Beschwerden um, die Gäste über Social Media oder Reiseplattformen tätigen?

Ja das macht unsere Marketingabteilung. Sie ist die zuständige Person im Haus die das betreut und natürlich beantwortet.

c. Haben Sie spezielle Beschwerdemanagement Trainings für Ihre Mitarbeiter?

Also Beschwerdemanagementtrainings werden professionell, also von Firmen geführt und zusätzlich gibt es Aufbautrainings die wir durchführen im Haus und im Team, die kontinuierlich sind. Es ist vorgesehen, Minimum einmal im Jahr, dass wir eine Fremdfirma beauftragen, die die Mitarbeiter schulen, richtiges Verhalten, wie gehen ich um mit Beschwerden um, mit Gästereklamationen. Beschwerden sind immer negatives Verhalten mit Kunden. Wie gehe ich damit um. Dabei werden sie professionell geschult und meine Aufgabe ist es, sie weiter zu schulen.

8. Wie reagieren Gäste auf einen guten Beschwerdemanagementprozess?

Es ist ganz wichtig, dass der Kunde das Gefühl hat, dass er wahrgenommen wird. Meine Meinung ist im Hotel wichtig, wie habe ich mich im Hotel gefühlt. Allein das Zuhören, die Wahrnehmung ist das Wichtigste. Das muss man den Kunden vermitteln, das es uns wirklich darin liegt, dass er sich wohlfühlt bei uns und jeder eine Möglichkeit hat, eine zweite Möglichkeit sich einzuräumen, wenn man etwas nicht gut gemacht hat. Und aus Erfahrungen, wenn der Gast uns eine zweite Möglichkeit gibt, dass man die Möglichkeit bekommt es besser zu machen. Wenn der Gast ein zweites Mal anreist und es mit einem lächeln verlässt.

9. Konnten Sie nach einem guten Beschwerdemanagementprozess einen positiven Effekt oder eine positive Auswirkung in Bezug auf Gästeloyalität und stärkere Beziehungen zu Ihrem Haus feststellen?

Absolut, Absolut. Also wir haben heute einen Beschwerdegast wieder eingecheckt und allein der Check In Prozess hat ihm sehr gut gefallen und er hat sich auch positiv geäußert und das er es nicht bereut hat, den Schritt zu machen, eine zweite Buchung bei uns zu tätigen und er kann es sich zukünftig auch vorstellen, bei uns wieder abzusteigen. Er hat sehr viele geschäftliche Termine in Wien und die wird er wahrnehmen und unser Hotel dafür buchen. Genau das was wir uns wünschen. Ein finanzieller Aspekt, der auch wichtig ist dabei.

10. Glauben Sie, dass ein gutes CRM Management das Image des Hotels erhöhen kann?

Auch das Image kann absolut erhöht werden. Der Kunde heutzutage informiert sich vorher, wo plane ich meine nächste Reise auf Tripadvisor auf Booking.com, also verschiedenen Buchungsportalen, auf Holidaycheck. Der Kunde interessiert sich, wie ist das Hotel, wie sind die Mitarbeiter. Nicht nur die Ausstattung, die Lage, sondern ca. zu 80% wird geschaut, wie die Kunden, dass Hotel bewerten. Das ist ganz ganz wichtig. Und da sind wir sehr gut unterwegs, da wir anhand unserer Größe, ist es perfekt, dass wir jeden Gast besonders gut betreuen können. In großen Häusern, mit 500 Zimmer ist es natürlich schwierig, aber bei uns wird wirklich jeder Gast wahrgenommen und es wird auf Kundenwünsche eingegangen.

11. Wie könnten Sie Beschwerdemanagementprozesse in Ihrem Hotel verbessern?

Verbessert. Man kann immer was verbessern. Also wir haben eine sehr gute Beziehung zu unseren Gäste. Da ist auch wichtig, der erste Eindruck, wenn der Gast empfangen wird, beim Einchecken, dass man den Kunden gewinnt. Das ist ganz ganz wichtig. Da haben wir irrsinnig gute Prozesse erschaffen um eben den Kunden das Gefühl zu geben, dass er hier gut aufgehoben ist. Nicht nur als Name, sondern auch dieser persönliche Kontakt. Man muss sich eine persönliche Beziehung aufbauen, dass der Kunde auch wenn etwas nicht passt ehrlich sein kann und sich äußert. Seine Reklamation bekanntgibt.

Vienna, 24/2/2015

10.6 Interview Hotel C, Expert CA/Human Ressource Manager

1. **Welche Position und Aufgaben haben Sie im Hotel?**

Also ich bin Human Resources Managerin hier im Haus und bin dementsprechend natürlich sage ich mal die Assistenz von unserer Director of Human Resources. Zuständig für mehrere Bereiche, in Unterstützung der restlichen Damen im Team, wir sind insgesamt fünf vom Recruiting bis hin zu organisieren von Mitarbeiterevents, Entwicklungsgesprächen, Beurteilungsgesprächen, Budgeting natürlich, also es ist Training was auch beinhaltet ist, wo wir auch einen in unseren Personalbüro haben. Es ist sozusagen schon ein umfangreiches Spektrum.

2. **Wie sehen Sie grundsätzlich Beschwerden und wie wichtig sind Beschwerden für Ihr Hotel?**

Also grundsätzlich finde ich Beschwerden, wenn sie oft als lästig sage ich mal empfunden werden zwar, ist es einmal grundsätzlich in unserem Haus und meiner Meinung nach, das Beschwerden sehr wichtig sind. Sei es jetzt von den Gästen an uns, aber auch jetzt bei uns im Bereich von den Mitarbeitern an uns, weil das einfach doch, einfach Feedback ist, was durch etwas entstanden ist, was nicht funktioniert hat in dem Moment.

3. **Haben Sie anhand von Beschwerden gemerkt, dass sich Gäste verändert haben?**

Also grundsätzlich habe ich schon bemerkt das Gäste die vielleicht anfangs, Herausforderungen hatten, jetzt zu kontinuierlichen Gästen geworden sind, weil sie einfach sehen, das etwas passiert und das die Beschwerde ernst genommen wird. Natürlich gibt es die Möglichkeit durch Internetportale, einfach durch diese weitere Art der Kommunikation, über Social Media etc. gibt es für potentielle Beschwerer sage ich einmal die Möglichkeit Sachen herauszufinden, um zu wissen, wie sie sich zu verhalten haben, damit sie sage ich einmal etwas bekommen. Das ist ganz klar, aber wir selber jetzt bei uns merken das weniger, sondern wir haben es schon eher bemerkt, dass wir Gäste haben, sage ich einmal, die am Anfang vielleicht Beschwerdegäste oder Gäste mit Herausforderungen waren aber jetzt wirklich kontinuierliche Gäste geworden sind weil wir halt reagiert haben auf die Beschwerden.

4. **Welche Hilfsmittel sind in Ihrem Hotel vorhanden, um Gäste zu aktivieren ein Feedback zu geben?**

Also es ist entweder, sage ich einmal das aktive Tool ist die Kommunikation mit den Gästen. Die wird sehr sehr, was wir sehr aktiv betreiben in allen Bereichen des Hotels, sei es jetzt im

Restaurant, im Spa, an der Rezeption, wo wir wirklich stetig versuchen durch die Kommunikation mit den Gästen herauszufinden, ob vielleicht nicht etwas nicht passt, aber dann haben wir für uns als Marke, als Hotelkette haben wir ein Beschwerdemanagementtool, wo einfach sogenannte Umfragen gestartet werden. Die werden halt über den Computer gemacht. Die sind anonym und das ist das was bei uns für die ganze Company genutzt wird. Feedbackbögen haben wir nicht mehr, wir hatten das mal, aber wir haben das jetzt abgeschafft, weil das halt so vorgegeben worden ist, das wirklich alles über diese Plattform gehen soll, wo die Gästeumfrage herausfinden sollen, aber Courtesy Calls gibt es schon. Nach Check In eines Gastes, oder auch während des Stays, das man während des Aufenthaltes schon ein bisschen herausfindet, was der Grund für den Aufenthaltes des Gastes ist und was kann man gleich gutes tun. Das machen wir schon und am Ende beim Check In wird auch definitiv gefragt wie der Aufenthalt war. Auch während des Aufenthaltes, wenn der Gast eine Herausforderung geschildert hat wird während des Aufenthaltes auch stetiges Follow up gemacht um zu sehen ob es zu seiner Zufriedenheit behoben worden ist oder bzw. oder im schlimmsten Fall noch etwas Neues aufgekommen ist, worum man sich noch kümmern kann.

5. Wie geht das Top-Management mit Beschwerden um?

Sehr aktiv involviert. Unser Senior Management bis hin auch zu unserem GM ist da sehr aktiv dabei. Es geht sehr aktiv um und geht auch auf die Gäste zu, scheut nicht davor, sich auch für etwas zu entschuldigen, was nicht funktioniert hat. Ist da als Ansprechpartner sofort da, die sind da sehr aktiv da. Sie werden sofort auch über alles informiert um gleich schnell darauf reagieren zu können.

6. Hat ihr Hotel eine genaue Strategie (formell oder informell) oder Abläufe, wie sie mit unzufriedenen/reklamierenden Gästen umgehen?

Also grundsätzlich gibt es natürlich genaue Abläufe sage ich jetzt einmal oder bzw. was einfach ganz wichtig ist die genaue Dokumentation, was das Problem ist um damit weiterarbeiten zu können. Während der Beschwerde sozusagen, gibt es die Abläufe das es ernst genommen wird, das man schaut wie man es sofort lösen kann oder welche Abteilung man dafür hinzuziehen muss. Wichtig ist natürlich, jeder unserer Mitarbeiter, egal ob jetzt Manger oder Non-Manager hat das sogenannte Empowerment Sachen zu tun um die Gäste zufrieden zustellen und ein Problem zu lösen, aber nichts desto trotz ist aber wirklich im Vordergrund das Problem das auch aktiv zu beheben und nicht in erster Linie gleich zu schauen, was kann ich jetzt sag ich mal zu verschenken um den Gast ruhig zu stellen sondern wie löse ich das Problem und zeige dem Gast anhand eines Gimixgeschenkes oder wie auch immer, das es uns leid tut, dass es passiert ist.

a. Gibt es eigene Analyseverfahren im Hotel um Beschwerden aufzulisten?

Deswegen ist es auch so wichtig, dass alles über dieses externe Tool läuft, weil da halt die ganzen Reports gezogen werden können, um zu sehen, im letzten Quartal jetzt z.B. hatten wir so und soviel Beschwerden aus diesem Bereich oder für die oder die spezielle Sache um dann auch wirklich schnell reagieren zu können, was ist im Moment sage ich einmal „der Hotbutton“, der vielleicht nicht funktioniert und was können wir dagegen tun. Das wird schon sehr wohl damit gearbeitet, es wird sehr wohl analysiert und agiert.

b. Haben sie eine Software im Hotel für Beschwerden?

Grundsätzlich wird die Software zur Gästebefragung, Gästeumfrage, wo man einfach sieht, was hat gut funktioniert, was läuft gut und was waren zum Beispiel Punkte die nicht gutgelaufen sind um sich dann darauf zu stürzen, weil dass was sag ich mal gut läuft muss man halten aber man sollte sich eher dann darauf fokussieren was man ein bisschen perfektionieren soll. Die Software ist speziell für Ritz Carlton.

7. Welche Mittel (Empowerment, Flexibilität) haben ihre Mitarbeiter um mit reklamierenden Gästen umzugehen?

Also ehrlich gesagt, haben sie alle möglichen Mitte sag ich jetzt einmal, von etwas selber sag ich einmal zu handeln oder finanzielle Mittel, wo jetzt keiner nachfragen wird, warum da diese 10, 15, 100 Euro wie auch immer 100 Euro ausgegeben worden, also da sind alle Mittel sage ich einmal offen.

a. Nehmen Mitarbeiter das an?

Die Mitarbeiter nehmen das sehr wohl an, generell in dem Moment wo es aktiv so ist, da gleich zu agieren. Natürlich informiert man seinen Manager darüber, aber es ist nicht die Philosophie bei uns für alles nachzufragen. Der Gast darf nicht da stehen und muss erstmals warten, bis ich zu 3 Leuten gehe und das absegnen lasse, dass ich den Gast jetzt meinetwegen das Abendessen ausgeben darf. Nichtsdestotrotz muss man zu einem Manager gehen und ihn einfach nur informieren. Das und das ist passiert, so und so habe ich gehandelt, damit wenn dann jemand anders an ihn herantritt, er dann einfach informiert ist. Das sind aber rein informelle Sachen aber keine Rechtfertigungsgespräche sage ich jetzt einmal und das wird sehr gut angenommen.

b. Gibt es bei der Behandlung von Reklamationen unterschiede zwischen Stammgästen und neuen Gästen.

Unterschiede im dem Sinn eigentlich nicht. Man muss ja beide Seiten sehen. Man muss sowohl dem Stammgast ernst nehmen sag ich einmal um ihn nicht zu verlieren, genauso wie den „neuen Gast“, den muss man genauso ernst nehmen um sag ich einmal den ersten Eindruck zu verbessern, der dann vielleicht nicht 100% gepasst hat damit der halt idealerweise zu einem Stammgast sag ich einmal wird. Von daher ist das gleich zu behandeln. Definitiv.

c. Wie gehen Sie mit Beschwerden um, die Gäste über Social Media oder Reiseplattformen tätigen (nur negativ, positiv)?

Das ist etwas, mit dem sich unsere Qualitymitarbeiterin mit dem General Manager auf einer täglichen Basis auseinandersetzt und unser GM ist auch die Person, die jede einzelne Beschwerde, die zum Beispiel über Tripadvisor um nur eins z.B zu nennen reagiert. Das wird auch dann kommentiert von Ihm. Tripadvisor ist eine sehr, sehr, sehr weitgenutzte, ist eine sehr weitgefächerte, man sieht, dass sehr viele User da sind. Man sieht das sich sehr viele auch die Zeit nehmen wirklich ihre positiven als auch negativen Sachen darin schildern, deshalb denke ich schon, dass es eine der Plattformen ist, die man schon repräsentativ sage ich einmal schon sehen soll. Also es wird grundsätzlich sowohl auf positive als auch auf negative Reviews geantwortet. Natürlich sage ich jetzt einmal gibt es immer Reviews wo man der Meinung ist, da hat es sich um ein Missverständnis gehandelt aber nichts desto trotz, muss man auch drauf reagieren, weil es in dem Moment einfach das Empfinden des Gastes war und das muss man annehmen und die Möglichkeit bekommen das beim nächsten Mal zu verbessern.

d. Haben Sie spezielle Beschwerdemanagement Trainings für Ihre Mitarbeiter?

Also es gibt kontinuierliche Trainings zum Thema Beschwerdemanagement, auch zum Thema dieser Tools, wie das praktisch ausgewertet wird, wie das gelesen wird, wie das benutzt wird, damit man auch am Ende wenn man diese Reports bekommt damit auch etwas anfangen kann und dementsprechend auch reagieren kann. Ja das wird durch Trainings gemacht. Am Anfang aber das sind eigentlich kontinuierliche Trainings, die dann auch entweder in Classroomsessions von unserer Trainingsmanagerin gehalten werden aber auch in kleinerer Form in den jeweiligen Abteilungen.

8. Wie reagieren Gäste auf einen guten Beschwerdemanagementprozess?

Eigentlich waren Gäste dann schon zufriedener. Was man auf jeden Fall feststellen kann ist, dass ein Gast, wenn es ein gutes Beschwerdemanagement ist oder ein gute Prozess ist, einen

Sachen nicht mehr sag ich einmal übel nimmt, wenn es jetzt. Mir fällt gerade etwas ein, wenn es wenn irgendwas in der Nacht ist, irgendwas technisches, es kann ja auch am Tag sein, was technisches was halt in dem Moment, weiß ich nicht. Wenn eine Tür komplettauseinander brechen würde, wäre es nicht etwas, was wir direkt in diesem Moment lösen könnten, weil wir keine 30 Türen auf Lager haben. Das ist jetzt nur ein daher gegriffenes Beispiel, aber aufgrund des Beschwerdemanagement und des Prozesses nehmen einen Gäste sage ich einmal nicht mehr so übel, weil sie einfach sehen und merken das es professionell gehandelt wird und das alles Mögliche gemacht wird, was im Moment möglich ist und ja auch realisieren was jetzt in dem Moment aus Gegebenheiten nicht meinetwegen machbar ist. Das ist denk ich ein sehr, sehr wichtiger Punkt.

9. Konnten Sie nach einem guten Beschwerdemanagementprozess einen positiven Effekt oder eine positive Auswirkung in Bezug auf Gästeloyalität und stärkere Beziehungen zu Ihrem Haus feststellen?

Ja definitiv, wie schon am Anfang gesagt, es gibt Gäste , beim ersten Aufenthalt oder bei den ersten 2 Aufenthalten uns darauf hingewiesen haben, dass sie Herausforderungen hatten mit bestimmten Sachen und aufgrund der Tatsachen, wie man damit umgegangen ist, aber Gott sei Dank noch immer bei uns nächtigen sage ich jetzt einmal.

10. Glauben Sie, dass ein gutes CRM Management das Image des Hotels erhöhen kann

Das denke ich schon, ich denke schon dass es Einfluss hat. Entweder durch Mundpropaganda, was ich sage einmal trotzdem, trotz Social Media, doch ein sehr starkes Tool ist, weil ich trotzdem immer mehr. Sie wissen ja auch von sich selbst, dass man noch immer mehr auf das hört, was einem der Vater, Onkel, bester Freund, Lebenspartner oder wie auch immer erzählt, als das was ich auf irgendwelchen Homepages lese und vertraue mehr darauf. Das ist noch immer ein sehr sehr starkes Tool, was einem zum Vorteil werden kann, aber sicherlich auch durch Internetplattformen, die es gibt, auch Gäste gibt, die reinschreiben, das und das war nicht OK, aber Mitarbeiter haben sich dementsprechend verhalten oder es wurde gelöst oder wie auch immer und das dann auch im Internet dann kundtun was auch einem zugute kommen kann. Ich glaube schon, dass es eine gute Auswirkung haben kann.

11. Wie könnten Sie Beschwerdemanagementprozesse in Ihrem Hotel verbessern?

Also man muss, ich denke was einfach wichtig ist bei Beschwerdemanagement, das sag ich mal, das man nicht müde wird, sondern kontinuierlich immer daran arbeitet, weil es ist stetig so, dass es einen Faktor gibt, der zum Beispiel nicht richtig funktioniert hat, das man auch gesehen hat in diesen Reports. Man hat das auch behoben und dann kommt wieder was Neues

auf. Da muss man einfach dahinter sein und sich stets mit diesen Sachen befassen und darf nicht müde werden um irgendwann zu sagen: Naja gut, daran kann man nichts ändern oder wie auch immer, weil das einfach nicht stimmt. Ich denke, es ist einfach ein wichtiger Faktor beim Beschwerdemanagementprozess. Man kann nicht, ich kann jetzt nicht festlegen, so und so sollte man sich verhalten um damit es jetzt nur mehr zufriedene Gäste gibt, aber das kann man nicht festlegen. Was man aber festlegen kann, ist dass man einfach stetig daran arbeiten kann, um diese anderen Gäste oder „Neuen“ sag ich einmal Herausforderungen die aufgekommen sind ebenfalls zu beheben wie man es mit den davor gemacht hat. Auf jeden Fall weiterdran zu bleiben und immer wieder zu schauen, was ist gerade Verbesserungswürdig.

Vienna, 28/1/2015

10.7 Interview Hotel C, Expert CB/Front Office Manager

1. Welche Position und Aufgaben haben Sie im Hotel?

Die Position heißt eigentlich Front Of House Manager. Der Unterschied ist im Namen, in der Titelgebung, kein gewaltiger, allerdings im Aufgabenbereich den er abdeckt schon erheblich, den der Front of House Manager ist für alle Abteilungen zuständig ist, wie der Name schon sagt, die an der Front sind oder am Gast agieren und eigentlich sehr Roomslastige Position ist, das heißt im Bereich Logis sich bewegt. Da sind inkludiert das Front Office, das Callcenter, was auch inkludiert ist. Bei Ritz Carlton ein sehr typisches Produkt, die Club Lounge, die Executive oder VIP Lounge, die wir oben in der 7. Etage haben. Das Gästservicedepartment, was in dem Fall dem Concierge und die Bellboys inkludiert, das heißt die Tür und zu guter Letzt das Guest Relations Department was im Grunde genommen, die Abteilung ist, die den ersten Kontakt mit dem Gast aufnimmt, die während des Aufenthaltes schauen, dass alles seine Richtigkeit hat und den Gästewünschen entsprechend geschieht. Das sind im Grunde genommen die schwerwiegenden, die Schwergewichte sag ich einmal meiner Tätigkeit, diese Abteilungen zu überwachen und neue Prozesse zu entwickeln, die auch Beispielsweise wenn wir beim Thema gleich sind, im Bereich Beschwerdemanagement, eventuell sogar ein paar Vorreiterstufen einnehmen und zu mal gleich am Gast ist und dementsprechend agieren kann und Prozesse entwickeln, so was optimieren kann, zu Mal Beschwerden nie ausbleiben aber die Frage ist, wie man damit umgeht.

2. Wie sehen Sie grundsätzlich Beschwerden und wie wichtig sind Beschwerden für Ihr Hotel?

Was vielleicht ganz interessant ist, auch für ihre Auswertung bzw. Arbeit generell ist vielleicht bei Ritz Carlton wir nicht von Beschwerden sprechen, das hat mit der Philosophie zum Tun wie wir an die ganze Sache herangehen, wir nennen das ganze Herausforderungen, bzw. Opportunities und das ist in der Company ein sehr breitgetretener und verbreitender Begriff, dass es eine Möglichkeit ist sozusagen, einen Prozess, eine Situation oder einen Aufenthalt, wenn man es auf den Gast ummünzt sagen würde, doch noch so zu gestalten bzw. durch einen Fehler, wie man normalerweise sagen würde, das Ganze doch so umzukrempeln, dass es sich zu einer positiven Situation entwickelt und wir deshalb auch sehr dankbar sind, dass es diese Herausforderungen uns Möglichkeiten und Opportunities gibt, weil wir glauben, dass es unvermeidlich ist und der einzige Weg ist, den Service und die Arbeit zu perfektionieren und das ist im Grunde genommen das Endziel.

3. Haben Sie anhand von Beschwerden gemerkt, dass sich Gäste verändert haben?

Absolut, alleine wenn sie aus dem Hotel hinauslaufen und über die Kärntnerstraße gehen und sich ein Geschäft aussuchen und etwas kaufen und sie bewusst danach nach einer gewissen Zeit, nach 1-2 Stunden zurückgehen und das reklamieren, egal aus welchen Grund, lade ich sie gerne dazu ein mit mir gemeinsam in ihrer Studie diesen Test zu machen, eine Reaktion von diesen Leuten zu machen, ganz unverbindlich abzuwarten und analysieren und selber für sich festzustellen, ob sie mit der Reaktion zufrieden waren oder ob sie glauben, dass es dort ein Verbesserungsbedarf gibt. Diese kleine Zwickmühle in der wir immer stecken als geschulte Ritz Carlton Leader ist, wenn man im Privatleben da draußen ein bisschen verkehrt und herumläuft und die eine und andere Dienstleistung in Anspruch nimmt, dann ist es teilweise schon relativ schockierend, wie mit Beschwerden, der natürlich jeder haben kann, wie auch wir, außerhalb bei Dienstleistern wie damit umgegangen wird.

Gäste haben sich ganz klar verändert, im Bezug auf unser Haus oder unsere Company, auf jeden Fall, weil die Gäste mittlerweile auch wissen, dass sich das Beschwerdemanagement bei Ritz Carlton in der Form existiert und dementsprechend das Ganze wahrscheinlich so dankbar entgegen nehmen, dass sie lieber ein Risiko eingehen, und sagen, wenn etwas schief geht möchte ich in einem Ritz Carlton Hotel mein Event veranstalten oder meinen Aufenthalt genießen, als wo anders wo auch immer, wo ich die Gefahr laufe, selbst wenn es zu einer Beschwerde kommt, wir da eventuell nicht, keinen positiven Faden finden werden oder positive Endlösung finden werden, die uns da zufriedenstellen wird, weil Gäste haben sich insofern verändert, dass sie mittlerweile diese Kultur kennen bei Ritz Carlton und dementsprechend auch dankbar buchen. Das hat einen positiven Aspekt, hat aber auch einen negativen Aspekt, können sie sich auch denken, der Positive ist nun mal das die Leute, vielleicht auf so eine Art von Beschwerdemanagement gewartet haben, der negative Beigeschmack der allerdings da ganz klar nicht überwiegt, logischerweise oder zum Glück ist der natürlich der, dass Leute so wissen das es so funktioniert und dementsprechend bei einer Beschwerde ganz genau wissen, in welcher Art und Weise sie an uns herantreten müssen um eventuelle Justierung bzw. Runternahmen von irgendwelcher Kosten von ihrer Rechnung zu provozieren oder gar fast schon zu erpressen, auch das kann passieren aber wie gesagt, dass sind ganz ganz kleine und wenige Fälle aber das existiert mittlerweile schon und dem gilt es entgegenzuwirken und das noch zu perfektionieren, aber insgesamt ist die Entwicklung sehr positiv.

4. Welche Hilfsmittel sind in Ihrem Hotel vorhanden, um Gäste zu aktivieren ein Feedback zu geben?

Also prinzipiell gibt es natürlich viele Wege über die man eine Beschwerde empfangen kann, es gilt prinzipiell die Regel in allen Ritz Carlton Hotels, der erste erreichte Mitarbeiter sofort, der Empfänger dieser Beschwerde sein muss und kann und wir sogar danach gemessen werden,

ob die erste Person First Problems Resolution, ob die erste Person wirklich helfen kann. Das ist ein gegenteiliges Konzept, in dem man in anderen Bereich der Dienstleistung zu einem Supervisor weitergeleitet wird. Vom Supervisor zum Manager, vom Manager zum Direktor und vom Direktor zum Generaldirektor und genau das soll verhindert werden und deswegen ist der Mitarbeiter in sich, eine Lady oder Gentlemen schon eines der Tools oder eigentlich das Wichtigste, nämlich die Menschlichkeit an das eigene Entscheidungsvermögen. Für die Verbreitung für die Beschwerde stehen uns also die Systeme zur Verfügung. Warum verbreiten wir das Ganze, nicht weil wir eine schlechte Stimmung im Hotel machen möchten, sondern weil wir glauben, wenn sich der Herr Gillhofer beim Frühstück beschwert, dass es sehr wichtig ist, dass möglichst alle im Hotel darüber informiert werden, was diesem Gast beim Frühstück missfallen hat z.B. um ganz anders auf seine Bedürfnisse eingehen zu können. Das ist für jeden Gast ein schöneres Erlebnis sein moniertes Produkt oder Verhalten im nächsten Zug von allen Mitarbeiter schon akzeptiert und wieder umgesetzt zu sehen, als dem Fehler mehrfach erwähnen muss, also rein technisch, die Systeme, da gibt es verschiedene Namen, mit den wir zusammenarbeiten bzw. welches System wir selber entwickelt haben, das beruht auf sehr vielen Gästepräferenzen. Zudem haben wir natürlich die ganz klassische Art und Weise Beschwerden aufzuschreiben. Natürlich können uns die Gäste anrufen und dann gibt es noch eine sehr luxuriöse und exklusive Auswertung dieser ganzen Geschichte. Das wäre die Zusammenarbeit mit dem Weltunternehmen Gallup, welches wir führen und dieses Unternehmen ist nichts anderes als eine dritte Person, die ein unabhängiger und neutraler Partner in diesem Geschäft unsere Gäste nach deren Aufenthalten befragt und die Resultate der Zufriedenheit des Gastes mit dem Aufenthaltes analysiert und uns zusendet. Dementsprechend können wir reagieren um zu sehen, was haben wir richtig gemacht und was wir falsch gemacht haben. Also auch das wenn man so möchte, ein sehr wichtiges Tool, auf das wir bauen, seit mehreren Jahren so agieren und mittlerweile soweit sind, dass wir, sogar jedes Jahr dabei sind sich noch noch besser und noch zugeschnittener auf den Gast zu machen. Früher waren es sehr viel Individualgäste, die alleine oder mit Familie zum Privatvergnügen angereist sind, mittlerweile machen wir das mit Gruppen, mit Meetingplaner, die Gruppen hier reinbringen und das ist das Entscheidendste, die Resonante ist selber positiv, aber daran haben wir das Hotel gemessen.

Es ist also so wie eben erwähnt, dass wir daran gemessen werden, dass man so schnell wie möglich eine Lösung findet und das die erst angesprochene Person, wann auch möglich das Feedback dem Gast zurückgibt und da gibt es so eine Faustregel, dass man innerhalb der ersten 10-15 Minuten, wenn man das Problem nicht selber lösen kann, sich Hilfe besorgt bzw. die dementsprechenden Abteilungen aktiviert, in dem Augenblick, mach ich ihnen ein einfaches Beispiel. Der Gast kommt an die Rezeption und sagt, dass seine Glühbirne nicht funktioniert. Logischerweise wird die Rezeptionistin, die diese Beschwerde im Augenblick empfängt nicht diejenige sein, die Glühbirne rein schraubt, aber sie wird die Ansprechpartnerin für den Gast sein, das ist das Wichtige, weil auch der optische Einfluss gegeben ist, weil der Gast ganz genau weiß, dass er mit dieser Dame gesprochen hat, daraufhin würde diese Dame den Prozess fol-

gen, den Engineering, dem Technikdepartment bescheid geben und dem Gast sofort ein Feedback geben, dass mittlerweile ein Techniker unterwegs ist, was sehr sehr wichtig ist, das Feedback dem Gast zu geben und sobald das Problem gelöst ist, in dem Fall die Glühbirne ausgewechselt ist und auch funktioniert und dem Gast auch Entwarnung zu geben damit sich der Gast keine Sorgen mehr machen muss, weil sein Zimmer mittlerweile hell erleuchtet ist.

5. Wie das Top-Management mit Beschwerden um?

Absolut, also bei uns geht es noch eine Stufe weiter, das Topmanagement, da kommt es sogar soweit, dass jede Beschwerde eines Gaste die aufgenommen wird und das ist bei uns jede, ohne Ausnahme, ob wir das als schwerwiegendes oder eher als was mildes einstufen, weil die Guestperception zählt, also das Level, der Grad, in der der Gast die Beschwerde vermutet bzw. fühlt. Wenn sie in ihrem Zimmer stehen und angenommen es gäbe bei uns Raucherzimmer, das habe ich in einem ehemaligen Zimmer erlebt und sie sich eine Zigarette anzünden und sie auf einmal feststellen, dass sie keinen Aschenbecher im Zimmer haben und dann unten anrufen, weil das der einfachste Weg über die 0 im Callcenter zulangen und sagen, dass sie keinen Aschenbecher haben und sich gerade eine Zigarette angezündet haben, dann ist es zunächst einmal wenn man von einem ganz normalen von einem zurückgelehnten Menschenverstand ausgeht, erstmals eine milde Beschwerde, weil man einen Aschenbecher auf das Zimmer nachbringen kann und damit ist eigentlich das Problem gelöst, aber wenn der Aschenbecher innerhalb der nächsten 3, 5 oder sogar 10 Minuten ankommt, für den Gast in der anderen Sichtweise und anderen Situation in der er sich befindet, mit der Zigarette in der Hand die seit 5-10 Minuten glüht und nirgendwo Aschen kann vielleicht eine andere Perception als die Person die am Telefon sitzt und diese Beschwerde entgegenwirkt und deshalb versuchen wir uns in die Gästesituation zu versetzen und jede Beschwerde ernstnehmen. Bei uns ist jede Ernst zu nehmen und bei uns ist das Topmanagement involviert, dass wir das über Emails empfangen und dementsprechend das Follow up, also sozusagen den Lösungsprozess einleiten, bzw. wenn er denn eingeleitet ist, was der normale Prozess ist, das zu überwachen, dass das in der Form auch geschieht und wenn es die Situation erfordert, auf den Gast zuzugehen und persönlich als Management sich noch einmal dafür entschuldigt, je nachdem welche Unannehmlichkeit er erleiden musste und um sicherzugehen, dass der Gast auch weiß, dass auch das Management dahintersteckt und einen großen Anteil dabei hat, dass es so läuft wie es läuft.

6. Hat ihr Hotel eine genaue Strategie (formell oder informell) oder Abläufe, wie sie mit unzufriedenen/reklamierenden Gästen umgehen?

Also den gibt es, ich würde standardisiert nicht sagen, weil jede Situation eine andere ist, allerdings gibt es so einige Schulungen, die ich auch unteranderem besucht habe oder selber auch gab, in denen einen ein bisschen das MOD Management, das Manager on Duty Manage-

ment, heranwachsenden Managern, oder auch schon langjährigen Managern, die in dieser Hinsicht noch etwas dazulernen konnten, nahe gebracht wird, da wird so ein bisschen darauf hingewiesen, welche Gästeprofile, mit welchen Gästeprofilen man es zum Tun haben kann, das wären alle, weil jeder Gast in jeder Form eine Beschwerde haben kann, nur äußern sich alle anders. Da reicht es von asiatischen Gästen, die wohlmöglich sehr wenig Feedback geben und einfach, dass sie nie wieder anreisen, da praktisch ein stilles Feedback bekommt, dass sie unzufrieden waren. Dann gibt es aber auch, aus dem europäischen Bereich bzw. aus dem amerikanischen Bereich, dass ist kein Geheimnis, da gibt es den eher extrovertierten Typ, der schon ganz anders mit einer Beschwerde umgeht oder auch das Ganze, ungemütlicher gestalten kann und auch mal laut werden kann, argumentativ agiert und auch mal einen unter Druck setzen könnte, der auf eine solche Situation nicht vorbereitet ist, deshalb gibt es Schulungen die wir abhalten. Diese sind eigentlich für die Positionen MOD vorgesehen, Manager on Duty, die das Management vertritt wenn es nicht greifbar ist, aber es ist generell für jedem Mitarbeiter ratsam auch andere Schulungen die wir anbieten auch zu besuchen. Das sind dann auch Pflichtprogramme, bei denen wir auch bisschen beibringen, wie wir bei einem Beschwerdemanagement agieren, weil es ist nicht nur eine Managersache ist in erster Linie auch alle Ladies und Gentlemen, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die an der Front stehen mit so einer Situation konfrontiert werden können. Es gibt standardisierte Trainings, aber wie gesagt, dem Moment erleben sie und der ist relativ immer individuell und deshalb immer nach einem Standard vorzugehen ist nicht immer das beste Rezept, sondern einfühlsam auf die Situation einzugehen und dementsprechend umzusetzen was man gelernt hat.

a. Gibt es eigene Analyseverfahren im Hotel um Beschwerden aufzulisten?

Also da ist unser diese Firma Gallup, einer sehr große Hilfe, weil sie das ganze tracken und ganz genau wissen, wie viele Beschwerden am Ende des Monats aus dem Bereich Rooms, F&B sogar gliedern was genau da schief gegangen ist und dann haben wir eigene Methode auf diese Beschwerden zurückzugehen und zu hinterfrage, wieso das ganze passiert ist. Dafür gibt es bestimmte Konzepte. Ich möchte nur eines erwähnen, weil es ein relativ bekanntes ist und sehr erfolgreiches ist. Das ist das 5 Why, wo wir uns also 5 Mal fragen Warum, wenn sie dem Kaffee zu heiß finden, dann fragen Warum findet er den Kaffe zu heiß? Weil er wirklich zu heiß ist. Warum ist der Kaffee zu heiß? Weil die Maschine falsch eingestellt ist. Warum ist die Maschine falsch eingestellt? Weil der Techniker in dem Augenblick keine Zeit hatte. Warum hatte er keine Zeit? Weil er usw. und sofort. Das heißt Sie dann irgendwann zu Lösung kommen, wo eigentlich wirklich das Problem dahintersteckt. Also das wäre eine Methode die sehr gut greift.

7. Welche Mittel (Empowerment, Flexibilität) haben ihre Mitarbeiter um mit reklamierenden Gästen umzugehen?

Da bietet Ritz Carlton allerdings große Möglichkeiten und da sind wir vielleicht auch ein Vorreiter und bekannt, dass wir das können und dürfen und ich bin als langjähriger Ritz Carlton Mitarbeiter, seit knapp 7 ½ Jahren, bei der Eröffnung von vielen Hotels dabei gewesen und vielen Philosophietrainings immer wieder beigebracht. Ein großer Fan von unserer Philosophie und überzeugt, dass wir einen richtigen Weg gehen. Wir haben die Erfahrung gemacht dass wenn Mitarbeiter Empowerment genießen, viel intelligenter und clevere Entscheidungen treffen, als wenn sie es nicht dürften. Zumal ihnen der Raum gegeben wird, das Ganze zu erlernen. Fehler passieren überall, aber wir denken, dass der richtige Weg ist, die Leute die Power in dem Augenblick zu geben um das Erlernte in späteren Jahren in der Karriere, wenn man im Supervisor oder Managerbereich viel besser umsetzen zu können und auch diese Philosophie auch weiter von Generation zu Generation zu tragen. Es gibt da so eine Regel, dass jeder Mitarbeiter 2000 USD pro Tag verfügt um ein mögliches Anliegen eines Gastes, wenn es materieller oder finanzieller Hilfe Bedarf einzusetzen und zu lösen und sie werden kaum glauben, dass ich in meinen 7 ½ Jahren keinen einzigen Fall erlebt habe, wo annähernd dieser Betrag eine Rolle gespielt hätte. Aus dem einfachen Grund, weil der Mitarbeiter in dem Augenblick wo er weiß, dass es ihm zu Verfügung stünde, eine sehr intelligente Entscheidung trifft und dem Gast sowie das Unternehmen automatisch zufriedenstellt, weil er weiß das er dieses Allowment hat. Viel gefährlicher find ich das Konzept, einen kompletten Entzug des Empowerment und eventuell immer auf Vorgesetzte zurückzugehen, hat sich von meiner anderwärtigen Erfahrung nicht besonders bewährt.

a. Wie gehen Sie mit Beschwerden um, die Gäste über Social Media oder Reiseplattformen tätigen?

Natürlich, zumal weil Feedback, positiv als auch negativ für uns sehr sehr wichtig ist und eigentlich unser Nährboden für weitere Perfektionen ist. Social Media spielt eine sehr sehr wichtige Rolle, heute sowie auch in der Zukunft. Wir sind schon längst dran angekommen, wo wir uns vor ein paar Jahren vermutet haben, das ist das Business ganz klar, viel davon abhängt. Es gibt heutzutage Plattformen wie Tripadvisor oder Booking.com wo Leute ihren Aufenthalt buchen, aufgrund der Bewertungen, die sie dort lesen und deshalb ist es nur in unserem Interesse, das ganze zu verfolgen und das machen wir auch auf täglicher Basis. Wir wissen um jeden neuen Tripadvisorkommentar und wenn es die Situation verlangt, kommentieren wir diesen auch, positiv sowohl auch negativ. Bei Tripadvisor werden sie nicht jeden positiven Kommentar über unser Hotel kommentiert sehen von unserer Seite. Wir bemühen uns trotzdem, auch wenn es manchmal Unstimmigkeiten und ein negativer Kommentar dabei ist, eine Stellung dazuzugeben und uns im nachhinein für Dinge zu entschuldigen die wir zu verantworten haben, aber auch da ganz klar. Wir sind alle Menschen, die da am Werk sind und wir tun tagtäg-

lich unser Bestes alle Mitarbeiter aber in erster Linie unsere Gäste zufrieden zu stellen und falls da ein Fehler unterlaufen sollte, der über Social Media geteilt wird, dann haben wir auch die Responsibility darauf zu reagieren und eigentlich haben wir das auch immer geschafft, alle Leute in irgendwelcher Form glücklich zu machen. Unser Hauptziel ist, dass sind die Herausforderungen der Zukunft. Das bringt das so mit sich, dass man sich in dem Bezug involviert.

Sie werden feststellen, dass es sehr viele negative Kommentare zum Glück nicht gibt. Ich habe eigentlich nur aus der Vergangenheit einem und das immerhin in 2 ½ Jahren in Erinnerung bei dem wir leider ganz aktiv wiedersprechen mussten, zumal es nicht wirklich der Wahrheit entsprach, wie es dort angegeben worden ist. Wir haben aber die Erfahrung zum Glück noch nicht gemacht, dass wir zu unrecht in irgendwelche Form kritisiert worden sind, man darf nicht vergessen, dass man bei Kritik meistens darauf stößt, dass meistens jemand einen andere Meinung vertritt, aber nichts desto trotz ist jeder Gast Valuable und Wertvoll für uns und selbst wenn wir eine eigene Meinung haben würden, die Meinung des Gast akzeptieren und eigentlich immer diesen Leitfaden im Kopf haben, dass es der Gast ist, der Kritik anwendet um uns zu sagen wo er hin möchte, was er möchte und wir eigentlich dafür da sind diese Gästewünsche zu erfüllen, dass wir kein guter Ratgeber wären nicht einverstanden damit zu sein und zu sagen und das Ganze auch einmal von außen zu betrachten und von der Gastperspektive mehrmals zu betrachten und trotzdem auch wenn man anfangs nicht der Ansicht war, dass der Gast recht hat, doch dann sagt, da hat er einen guten Punkt, da hat er etwas bedacht was wir in der Art und Weise nicht gesehen haben und dann vielleicht dann doch noch einmal eine Argumentation für sich selbst noch findet oder für die innere Überzeugung, da dem Gast zuzusprechen, dass da er Recht hatte und sich in der Form noch zu entschuldigen. Wenn es völlig ungerechtfertigt ist und nicht der Wahrheit entspricht, dann brauchen wir uns auch nichts vormachen, denn wir wissen ganz genau was wir können und dürfen, was wir wollen, vor allem und dann hab ich das in meiner ganzen Karriere nur einmal erlebt, dass wir ganz klar widersprochen haben und das auf ganz höflicher Art und Weise und trotzdem den Gast eingeladen haben ein Bild vom Hotel zu machen um uns vielleicht von einer anderen Seite zu präsentieren als er uns wahrgenommen hat. Sonst ist mir eigentlich kein anderer Fall bekannt, glücklicherweise.

b. Haben Sie spezielle Beschwerdemanagement Trainings für Ihre Mitarbeiter?

Nein im Gegenteil, eher ist es so das am Anfang andere Prozesse im Vordergrund stehen. Ich glaube das ist eines mit einer der komplettesten Einführungspraktiken, die ich so kennengelernt habe, die Company von Ritz Carlton. In der sogenannten Orientierung, die bei uns stattfindet steht im Vordergrund im neuen Betrieb zu orientieren. Das Beschwerdemanagement kommt eigentlich ein bisschen später, nämlich erst wenn man bisschen Erfahrung gesammelt hat und am Gast arbeitet und gewisse andere Trainings durchläuft, die man kennen muss und absolviert haben muss. Das erfolgt schon fast auf einer monatlichen Basis. Wir haben einen Trainingskalender, die von der Personalabteilung erstellt werden, indem auch immer wieder

solche Trainings angeboten werden, wie mit Gästen umgegangen wird, wie man mit bestimmten Gästepräferenzen umgeht und zwar so, dass am Ende des Jahres jeder Mitarbeiter an einem solchen Training oder solchen Trainings, es gibt ja mehrere die in diese Richtung gehen, teilgenommen haben muss um sozusagen zertifiziert zu haben um mit solchen Situation dementsprechend umgehen kann.

8. Wie reagieren Gäste auf einen guten Beschwerdemanagementprozess?

Das ist genau die Frage auf die ich mich gefreut habe, das ist das Endresultat, was wir die ganze Zeit besprechen, dass ist ja unser aller allem Ziel. Wir würden das Ganze ja nicht machen, wenn es ja nicht ein positives Resultat geben würde und das ist definitiv der Fall. Gäste, die Appreciation, sie bedanken sich wirklich, also wortwörtlich sehr oft bei uns, weil es das Beschwerdemanagement gibt und ihr Problem gelöst worden ist. Wenn ein Gast jetzt auscheckt, kommt es nicht selten vor, dass man sich noch einmal dafür bedankt, wie das Problem gelöst worden ist und sehr oft dem Kommentar bekommt abschließend von Gästen, dass es Beschwerden und Probleme, Challenges, Opportunities und Möglichkeiten, etwas besser zu machen, dass ist allerlei diese negativen Momente aus Gästesicht und natürlich aus Betriebssicht überall gibt, ganz klar und unvermeidbar sind, dass sie in einer gewissen Frequenz passieren und ein ganz klarer Unterschied in der heutigen Luxushotellerie nicht darin besteht wie lecker ihr Kaffee ist, den sie anbieten oder wie schön die Farbe der Möbel ist, die sie im Zimmer anbieten, oder wie warm der Pool ist und ob es eventuell Unterwasser Musik hat oder nicht, sondern wie mit solchen Situationen umgegangen wird und das ist die erfreuliche Nachricht damit. Im Endeffekt zählt wirklich der Mensch, der dahintersteckt und die Art und Weise wie man miteinander umgeht. Der Umgang, der menschliche Umgang miteinander ist noch immer Kernpunkt und noch immer das allerwichtigste Tool wenn sie möchten oder der allerwichtigste Aspekt im ganzen Dienstleistungsbereich.

9. Konnten Sie nach einem guten Beschwerdemanagementprozess einen positiven Effekt oder eine positive Auswirkung in Bezug auf Gästeloyalität und stärkere Beziehungen zu Ihrem Haus feststellen?

Absolut, es gibt sogar Studien die belegen und das sind interne Studien, keine wissenschaftliche aber z.B. durch Gallup unterstützte Studien, die zeigen, dass Gäste die eine Beschwerde hatten, die natürlich in dem Augenblick auch gelöst worden sind, noch einmal ein anderes Engagement Level, ein Loyalitätslevel zum Betrieb entwickeln, als ein Gast dem sein Problem nie angegangen wurde oder doch nicht gelöst wurde. Es gibt sogar den Versuch bzw. die Studie darüber, dass es Leute gibt, also Gäste von einem bestimmten Profil, die nach einem gelebten Problem und nach der ausgezeichneten Lösung eine sogar viel höhere Loyalität dem Betrieb gegenüber erreichen, als wenn das Problem nie geschehen wäre. Ist eigentlich eine sehr inte-

ressante Studie, die natürlich belegt, dass der Mensch, vom Menschen unterstützt werden will und ernst genommen werden will und genering caring erfahren will, dass jemand wirklich von Herzen ihm helfen möchte und zumal wir glauben, dass das eventuell im Privatleben oder draußen genauso wichtig ist, aber leider immer weniger wird. Umso wichtiger ist es, dass wir unseren Gästen das geben können, weil es wird immer mehr Wichtigkeit erlangen wird, auch in der Zukunft. Wir ertappen uns öfters dabei, dass wir draußen Ritz Carlton sind, hin und wieder die U-Bahn, die Tür aufhalten, gerne für eine ältere Dame, für einen älteren Herren in der U-Bahn aufstehen, die Leute auf der Straße grüßen und die meistens verdutzt gucken, überrascht sind, dass man grüßt, was nichts anderes als ein freundlicher Akt ist. Es bringt sogar eine Verbesserung sag ich einmal im Privatleben mit sich, die den Glücklichkeitsfaktor sogar mitbestimmt. Eine ganz tolle Entwicklung auf die wir Stolz sein können.

10. Glauben Sie, dass ein gutes CRM Management das Image des Hotels erhöhen kann?

Ich denke schon, ich denke es ist sehr wichtig, dass das Umfeld des Hotels, Wien ist eine wunderschöne Stadt, mit sehr engagierten und weltoffenen Menschen, die sicherlich ein weltoffenes Unternehmen, dass durch Freundlichkeit brilliert, außer durch perfekten Service, oder durch tolle Zimmer die wir anbieten, begrüßen würde uns und auch die Mentalität begrüßen würde. Denn wer kann vom logischen Menschenverstand etwas gegen Freundlichkeit haben oder gegen den netten oder guten Umgang miteinander. Ich glaube, dass es auch das Image pflegt natürlich, selbstverständlich.

11. Wie könnten Sie Beschwerdemanagementprozesse in Ihrem Hotel verbessern?

Also ich glaube, dass wir einen sehr richtigen Weg gehen und das wir auch so einfach weitermachen sollten wie wir agieren. Wir haben es vor kurzen umgestellt bezüglich dieser Systeme. Es gibt also dieses System Gallup, was noch einmal fusioniert hat mit einer anderen Plattform, die uns mittlerweile ermöglicht hat, Gästebeschwerden, Gästedaten von irgendwelchen Unzufriedenheitsfaktoren die eine Rolle gespielt haben auf technischer Basis abzurufen. Ich glaube, dass es schon relativ präzise ist und kann praktisch mir einen Einblick geben, was ich gestern Falsch gemacht habe und ich morgen oder heute schon besser machen könnte. Ich möchte nicht behaupten, mehr geht nicht, weil die Erfahrung hat uns gezeigt, dass man viele Sachen, die man für unmöglich gehalten hätte, doch noch verbessern kann, aber ich denke es ist schon ein ganz wichtiger Punkt, ich denke es ist ganz wichtig, dass junge Mitarbeiter, die junge Generation, die Generation die den Namen weitertragen wird, diesen uns stolzen Unternehmens, einfach in diese Prozesse immer miteinbezogen werden, dass sich diese Kultur niemals verliert, sondern wie sie jetzt gerade agiert einfach sich verstärkt und weiterhin so verbleibt und so können wir in Zukunft noch bessere Ergebnisse erzielen. Die Ritz Carlton Company ist mittlerweile soweit, weltweit zu expandieren, allein Asien werden wir in den nächsten 2 Jahren 25

Hotels eröffnen und global sich einfach zu verlinken ist vielleicht auch noch ein ganz wichtiger Aspekt, weil wir zumal von anderen Kulturen und Kollegen lernen können um einfach das Beschwerdemanagement nochmal einen kulturellen Aspekt mitreinzugeben und die Leute auch verstehen, wenn sie aus Asien anreisen, wenn sie aus den Vereinigten Staaten anreisen, wenn sie aus Afrika anreisen oder aus den skandinavischen Ländern, weil Menschen einfach unterschiedlich sind, unterschiedliche Auffassungen haben und unterschiedliche Erfahrungswerte haben, unterschiedliche Profile und Charakteristiken haben. Da spielt Menschenkenntnis eine große Rolle, allerdings kann man sich sehr unter die Arme greifen und eventuell so ein weltweites Unternehmen, wie wir es tun kooperieren und sich gegenseitig dort schulen sozusagen, was auch schon aktuell geschieht. Ich glaube da könnte man noch einen Beitrag dazu leisten, das Ganze wirklich noch zufriedenstellender wenn man so möchte den Gast gegenüber zu gestalten.

Vienna, 28/1/2015

10.8 Interview Hotel D, Expert DA/Front Office Assistant Manager

1. Welche Position und Aufgaben haben Sie im Hotel?

Ich bin Assistant Front Office Managerin, ich will keine Front Office Managerin sein, ich bin schon lang da, eigentlich sollte ich schon das sein, aber bin das nicht, keine Zeit dafür, ich brauche immer Hilfe! In unserer Rezeption mach ich fast alles, wie zum Beispiel Dienstplan machen, Mitarbeiter machen, zum Beispiel, es gibt auch Mitarbeiter, da gibt es auch Beschwerden von Mitarbeitern, Gäste sowieso, Check In, Check Out, Kassa, wie soll ich sagen, alles was FO eigentlich betrifft. Unbedingt bin ich für Beschwerden zuständig, wir sind eigentlich für die Gäste da, speziell bin ich für die Gäste da, weil ich bin lang da und die meisten Gäste kennen mich, besonders die Stammgäste und wenn ich sage Hotel de France, oder spreche über Hotel de France dann kann ich sagen, die Gäste gehen und kommen wieder, weil irgendwie wenn sie reinkommen, spüren sie die Wärme da, wenn jemand sie begrüßt und lächelt, herzlich und willkommen, das hilft auch, darum kommen die Gäste immer wieder zu uns und das hilft schon für ein Luxushotel.

2. Wie sehen Sie grundsätzlich Beschwerden und wie wichtig sind Beschwerden für Ihr Hotel?

Die Beschwerden sind schon manchmal, finde ich schon OK, manchmal sind sie eigentlich schon übertrieben, aber von einer Seite, wenn ein Gast z.B. Eine Beschwerde macht, muss man unsere, wie soll ich sagen unsere Arbeit verbessern und die Beschwerde vermeiden, aber das Wichtigste ist welche Beschwerde wir haben. Da muss man wissen welche Beschwerde. Es gibt zum Beispiel eine Beschwerde, wenn einer nicht freundlich ist, von einer anderen Abteilung, von der Rezeption nicht, wir haben nur freundliche Leute oder Gast hat irgendwie etwas Missverstanden. Manchmal sind es auch die Sprachen, deshalb schaue ich nur auf den Ausdruck vom Gesicht und ich verstehe auch nicht warum. Zum Beispiel er hat irgendwas verlangt und nicht bekommen oder das Zimmer hat ihm nicht gefallen, aber wir wollen ihm das irgendwie erklären. Man muss immer auf den Ausdruck achten und immer in die Augen und dem Gast gut zuhören, weil er kommt zum Beispiel wütend und ich weiß nicht um was es geht, Hauptsache für ihn, es muss schnell gehen, weil es gibt verschiedene Beschwerden, welche Beschwerde, sag ich dir dann später. Die sind aber sehr wichtig für ein Unternehmer, Hotel, die braucht man unbedingt, damit wir wissen, wie kann ich meine Arbeit weiter verbessern.

3. Haben Sie anhand von Beschwerden gemerkt, dass sich Gäste verändert haben?

Nein

4. Welche Hilfsmittel sind in Ihrem Hotel vorhanden, um Gäste zu aktivieren ein Feedback zu geben?

Also 90% der Gäste im Hotel de France machen ein Beschwerde direkt bei uns und man versucht, dass ist unser Ziel, dass ein Gast soll vom Hotel de France glücklich weggehen und darum kommt er wieder und wenn sie auch viel lesen, auch online lesen, booking.com kann man auch lesen, Personal ist nett. Gott sei Dank und sie kommen wieder und manchmal wenn man sehr wütend ist, vielleicht hat man nicht die richtige Person getroffen, die ihm ein bisschen beruhigt und geht einfach so wütend nachhause, entweder er macht eine Beschwerde online, oder in seinem Reisebüro, das Reisebüro schreibt unserem Direktor, Manager, oder direkt bei unserem Direktor und der meldet es Front Office. Feedbackbögen gibt es auch ja, aber die schreiben nicht viel, anstatt dass sie schreiben kommen sie eigentlich und beschweren sich direkt.

Ja Mitarbeiter sind auch pro aktiv. Ich glaube warum Beschwerden direkt beim Personal gemacht werden, weil das Personal ist sehr nett und sie wollen vielleicht nicht, dass es soweit kommt. Die Gäste kommen sich einfach beschweren über einen Kollegen oder irgendwas und ich sage: Es tut mir leid, ich muss das weiterleiten, und der Gast dann: Nein Nein Nein, ich wollte Ihnen das nur sagen, der hat das und das gemacht und will das jetzt klären. Es ist schade für die anderen Gäste, wenn es ein Missverständnis zwischen einen Mitarbeiter und Gast gibt und darum beschweren sie sich direkt bei uns, glaube ich ja.

5. Wie geht das Top-Management mit Beschwerden um?

Die sind immer für die Gäste da, sie müssen, die müssen, sie sind immer für die Gäste da, Gott sei Dank, wir halten alle zusammen, damit der Gast immer zufrieden nach Hause geht. Unbedingt. Entweder persönlich wenn jemand beschwert und wir es nicht schaffen, den Gast zu beruhigen, dann ruf ich sofort unseren Manager, kommt runter, redet mit ihm. Es gibt natürlich Unterschiede, wie kann ich einen Gast beruhigen. Du musst zuerst wissen, welche Beschwerde gibt es. Über was beschwert sich der Gast und dann kann ich überlegen, wie kann ich einen Gast irgendwas anbieten, irgendein Getränk an der Bar, eine Flasche Sekt aufs Zimmer, es kommt immer auf die Beschwerde an, genau was ist die Katastrophe, eine Nacht zum Beispiel gratis. Es gibt viele Arten von Beschwerden. Natürlich sind die Menschen nicht alle zufrieden.

6. Hat ihr Hotel eine genaue Strategie (formell oder informell) oder Abläufe, wie sie mit unzufriedenen/reklamierenden Gästen umgehen?

Gibt natürlich ein Formular. Es gibt für jede Abteilung einen Manager, der zuständig ist für das Personal und dann gibt es immer Meetings, entweder monatlich, wenn zu viel Arbeit

dann monatlich oder alle 15 Tage und wir diskutieren diese Beschwerden und versuchen diese zu vermeiden und wir müssen noch höflicher mit den Gästen sein, auch wenn wir manchmal überlastet sind, der Gast kann nichts dafür.

a. Gibt es eigene Analyseverfahren im Hotel um Beschwerden aufzulisten?

Es wird alles mitgeschrieben und dann analysiert, es gibt keine Software.

7. Welche Mittel (Empowerment, Flexibilität) haben ihre Mitarbeiter um mit reklamierenden Gästen umzugehen?

Eigentlich es gibt kein System, es kommt auf den Gast an, wie ist dieser Gast. Es gibt Gefühle auch, es ist nicht immer, was ich gelernt habe in der Schule, muss ich immer verwenden. Das geht nicht, weil Gäste auch Gefühle haben. Die sind so wie wir. Weil immer wenn ein neuer Mitarbeiter an der Rezeption ist, besonders jung, ohne Erfahrung, die sind so wie Mama, Papa, Bruder oder Schwester. Nur du kannst eben nichts. Aber mit der Zeit, kennst du ihn und wenn du ihn kennst gibt es keine Beschwerde. Dann verstehen wir die Gäste, welche Art von Zimmer wollen die, welche Art von Service brauchen sie. Natürlich an der Rezeption ist es sehr wichtig, ich checke einen Gast ein und kenne alle Infos, wer er ist oder wenn er schwer ist, irgendwas stimmt mit ihm nicht, aber mit der Zeit weiß ich warum. Ich muss ihn gewinnen und gerade solche Gäste mag ich, weil ich sie gewinnen mag und wann ich sie gewinne und ich es weiß leite ich es weiter an alle Abteilungen. Das ist sehr wichtig. Wenn in einem Hotel alle Abteilungen zusammenhalten, egal wie z.B. wenn die Technik ist nicht gut, oder das Zimmer gefällt ihm nicht. Gäste sind unterschiedlich, denn manche Gäste, wenn wir z.B. alle Zimmer auf die Straße haben, die Gäste sind nicht, manche kommen rein zuerst und wollen ein ruhiges Zimmer. Deshalb habe ich Hofzimmer, ein Gast will View auf Ringstraße. Habe ich auch. Ein anderer, will Straße und zum Himmel sehen, aber ruhige Straße. Gott sei Dank gibt es eine ruhige Straße da. Hesgasse und Marien Theresien Straße und so und das heißt.

Flexibel handeln darf natürlich nicht ein normaler Rezeptionist, da braucht man schon einen mit Erfahrung, weil manchmal leider die Gäste nehmen einen jungen Rezeptionisten nicht so ernst. Egal wann er sich entschuldigt und er macht sein Bestes, aber es ist nicht genug. Er braucht schon einen älteren oder eine höhere Position. Die sind verschieden die Gäste.

a. Wie gehen Sie mit Beschwerden um, die Gäste über Social Media oder Reiseplattformen tätigen?

Also ich mach das nicht, sondern der Direktor macht das und wir haben auch in der Zentrale eine Zuständige, auch eine sehr nette, die antwortet. Dort entweder direkt von der Zentrale

oder hier von unserem Direktor im Hotel. Ich weiß nicht wie sie das machen. Manchmal lese ich auch die Antwort von Herrn Direktor oder von Frau Krabbe in der Zentrale, vielleicht per Email schreiben sie miteinander.

a. Haben Sie spezielle Beschwerdemanagement Trainings für Ihre Mitarbeiter?

Gab es, ja gab es eigentlich extra. Jetzt macht es manchmal unser FO Manager, machen das alle zusammen, besprechen aber gab es seit einem Jahr nicht mehr. Weiß aber nicht warum. Vielleicht kommt es wieder. Seit 2 Jahren nicht mehr.

8. Wie reagieren Gäste auf einen guten Beschwerdemanagementprozess?

Die reagieren gut, wenn Sie sehen, dass wir unser Bestes tun, die reagieren gut und sind zufrieden und kommen wieder.

9. Konnten Sie nach einem guten Beschwerdemanagementprozess einen positiven Effekt oder eine positive Auswirkung in Bezug auf Gästeloyalität und stärkere Beziehungen zu Ihrem Haus feststellen?

Glaub mir die kommen wieder, gerade zu Silvesterzeit, ein Gast, sie ist gekommen, sie war bei uns im Oktober, sie kommt eigentlich 3mal im Jahr und ich habe sie nicht so gut bemerkt und dann beim Check Out, beim ganzen Aufenthalt war alles in Ordnung, ganz zum Schluss hat sie eine Beschwerde gemacht: Schaut bitte wann ich komme, ich bin jetzt das dritte Mal bei euch und werde immer kommen, aber ich brauche schon ein größeres Zimmer. Ich habe nur gesagt, bitte schreiben sie das und sie bekommen es auch. Ich habe auch dann eine Notiz beim Check Out, wir haben wirklich ein gutes System, man schreibt und kommt immer auf diese Notiz, auch wenn man den Gast nicht kennt. Ich kann mir nicht alle Gäste merken, das ist zu viel, nur die wirklichen Stammgäste, die auch wirklich oft sagen wir monatlich kommen. Die kann man sich merken oder jährlich. Es gibt manche Stammgäste, jährlich die sind immer da, entweder wegen Silvester oder Opera oder irgendwas. Dann schreiben wir eine Notiz und beim Wiederkommen, dann sehen wir sofort. Ah das ist der Gast, der eine Beschwerde gemacht hat, dass er ein großes Zimmer wollte. Dann bekommt er es auch. Man versucht sein Bestes zu machen.

10. Glauben Sie, dass ein gutes CRM Management das Image des Hotels erhöhen kann

Natürlich, da hast du recht. Wie sage ich, es gibt manche Beschwerden, die werden hier bearbeitet. 90%. Die 10%, die es Online machen, eigentlich ist es auch gut für das Hotel, damit Gäs-

te sehen können, dass wir das Beste für die Gäste machen und für die Gäste da sind. Viele Gäste haben auch andere Hotels probiert, aber die haben mir persönlich gesagt, die anderen Hotels haben nicht so eine Wärme. Da muss man mit den Gästen reden und gut zuhören, in den Augen schauen und alles was die sagen ernst nehmen. Das hilft.

11. Wie könnten Sie Beschwerdemanagementprozesse in Ihrem Hotel verbessern?

Die Beschwerde, egal was wir machen, die werden immer kommen und kommen. Egal wie. Vielleicht kann es eine Kleinigkeit sein. Die Zimmer sind kalt, weil die Heizung ausgeschalten wurde. Sagen wir so. Auch wenn alles Luxus ist, aber trotzdem wird eine Beschwerde kommen. Wir müssen nur, wie ich gesagt habe, alle Abteilungen zusammenhalten, immer lächeln, immer freundlich sein, immer zuhören bis zum Schluss, immer die Beschwerde diskutieren und akzeptieren und nicht persönlich nehmen. Ich habe immer zu meinen Kollegen gesagt. Ich weiß, die Gäste machen eine Beschwerde, weil er kommt, ist wütend an der Rezeption, wir kriegen alle Schimpfe, wir kriegen vielleicht eine Zimmerkarte aufs Gesicht, ja.

Vienna, 12/1/2015

10.9 Interview Hotel D, Expert DB/Front Office Manager

1. Welche Position und Aufgaben haben Sie im Hotel?

Ich bin Front Office Manger im Hotel de France und bin aber auch untertags Manager on Duty. Ich stehe aber auch bei der Rezeption sowie heute, weil der Computer gerade frei war und habe meine Aufgaben gemacht. Ich habe die Philosophie: damit man Beschwerden vermeidet muss man vorrauschauend arbeiten. Natürlich funktioniert diese Philosophie nicht immer. Man muss sein Bestes tun und alles einteilen. Einen Blick fürs grobe haben, dass alles vorbereitet ist und der Gast happy ist. Natürlich wenn der Gast ein Zimmer hat, welches nicht auf die Theresienstraße gerichtet ist, jedoch eines frei hat, dann gibt es eine Reklamation. Wenn das Essen nicht gepasst hat oder Blumen im Zimmer nicht vorhanden waren, aber er für die Leistung bezahlt hat, ist der Gast unzufrieden und macht eine Beschwerde.

2. Wie sehen Sie grundsätzlich Beschwerden und wie wichtig sind Beschwerden für Ihr Hotel?

Man kann Beschwerden als Geschenke und Chancen sehen, aber meine Philosophie ist es Beschwerden im Vorfeld zu vermeiden und abwenden, damit sie nicht auftreten. Gibt es Beschwerden die leicht aus der Welt zu schaffen sind, macht man das natürlich sofort. Wenn ich ein Zimmer frei habe und Gast fragt nach einem anderen Zimmer, dann gebe ich es ihm natürlich, damit er wieder zufrieden ist. Ehrlichkeit ist das Wichtigste, man sollte nicht zum Lügen beginnen, denn es ist sehr schwierig aus einem Lügenkonstrukt herauszukommen. Man sollte dem Gast auch immer ein Verständnis bringen, man sollte ein offenes Ohr haben für die Probleme des Gastes. Es gibt natürlich unterschiedlichste Beschwerden. Handelt es sich um ein kleines Problem wie z.B. das die Koffer vom Zimmer abgeholt werden sollten und die Rezeption sagt, dass ein Mitarbeiter sie in 15 Minuten holt, aber schlussendlich hat es 45 Minuten gedauert und er hat gewartet. Der Gast hat Recht eine Beschwerde zu tätigen und deshalb sollte man ein Verständnis bringen und es entschuldigen. Am Wichtigsten ist es jedoch Beschwerden zu entgehen.

3. Haben Sie anhand von Beschwerden gemerkt, dass sich Gäste verändert haben?

Nein, ich habe eigentlich keinen Unterschied gemerkt. Natürlich es gibt Zeiten, wo Gäste anspruchsvoller sind und auch nicht. Zum Beispiel in der Adventzeit. Sie sind ungeduldiger in dieser Zeit. Es hängt von der Jahreszeit ab. Natürlich merkt man auch einen Unterschied bei Gästen, die nur einen Kurzaufenthalt von 1-2 Tagen machen. Sie sind anstrengender, sie sind ungeduldiger aber hauptsächlich haben sie sich nicht verändert. Es hat etwas mit der Jahreszeit zum Tun.

4. **Welche Hilfsmittel sind in Ihrem Hotel vorhanden, um Gäste zu aktivieren ein Feedback zu geben?**

Es gibt standardisierte Feedbackbögen am Zimmer. Nach 1-2 Tagen werden Gäste angesprochen und auf ihr Wohlbefinden gefragt. Feedbackbögen werden bei der Abreise entgegengenommen. Früher war es so, dass man Gäste häufiger gesehen hat, denn es hat keine Keycards gegeben. Gäste haben ihren Schlüssel bei der Rezeption geholt und abgegeben und seit der Keycard sieht man sie weniger. Man bekommt aber trotzdem den einen oder anderen Blick und kann sie dann fragen ob sie noch etwas brauchen. Es gibt keine Feedbackhotlines im Hotel.

5. **Wie geht das Top-Management mit Beschwerden um?**

Ich als Front Office Manager fange die Beschwerden ab. Sind die Beschwerden jedoch gröber wird der Hoteldirektor herangezogen, sollte es nicht so grob sein, behandle ich das Problem, aber der Direktor wird immer informiert. Manchmal kann es vorkommen, dass die Gäste mit mir nicht mehr sprechen wollen, weil ich zu minder bin. Sie wollen gleich mit dem Direktor sprechen.

6. **Hat ihr Hotel eine genaue Strategie (formell oder informell) oder Abläufe, wie sie mit unzufriedenen/reklamierenden Gästen umgehen?**

Wir haben keine eigene Software. Jedes Monat gibt es ein Managementmeeting, wo all diese Punkte besprochen werden. Wir haben schon eine Standardinformation vom Haus wenn eine Beschwerde eingeht. Meistens jedoch wird dann der Manager on Duty gerufen.

7. **Welche Mittel (Empowerment, Flexibilität) haben ihre Mitarbeiter um mit reklamierenden Gästen umzugehen?**

Mitarbeiter dürfen Gäste immer auf einen Drink einladen um sie zu beruhigen. Die diensthabende Rezeptionschefin dürfen auch Upgrades machen. Sollte jedoch ein Lehrling bei der Rezeption sein, will ich nicht, dass dieser involviert wird mit dieser Beschwerde. Ich kläre danach die Beschwerde selbst.

   a. **Wie gehen Sie mit Beschwerden um, die Gäste über Social Media oder Reiseplattformen tätigen?**

Beschwerden werden über eine eigene E-Commerce Abteilung beantwortet, mit Absprache unseres Direktors.

b. Haben Sie spezielle Beschwerdemanagement Trainings für Ihre Mitarbeiter?

Diese sind bei den Mitarbeitertrainings dabei. Manchmal werden auch externe Trainer geholt um solche Punkte zu besprechen.

8. Wie reagieren Gäste auf einen guten Beschwerdemanagementprozess?

Gibt es eine Beschwerde, hake ich nach einem Tag bei ihm nach und spreche mit ihm ob alles passt. In den meisten Fällen ist er zufrieden, aber manchmal gibt es keinen Punkt wo Zufriedenheit erreicht werden kann.

9. Konnten Sie nach einem guten Beschwerdemanagementprozess einen positiven Effekt oder eine positive Auswirkung in Bezug auf Gästeloyalität und stärkere Beziehungen zu Ihrem Haus feststellen?

Im seltenen Fällen kommt er wieder. Danach ist es sehr gut für das Haus, weil er direkt bei uns bucht und nicht über irgendwelche Plattformen. Aber es ist selten, dass er wieder kommt, wenn er unzufrieden war.

10. Wie könnten Sie Beschwerdemanagementprozesse in Ihrem Hotel verbessern?

Meiner Meinung nach sollte die Nacharbeit verbessert werden und nicht während der Lösung des Problems. Eigentlich habe ich freie Hand, natürlich kann ich keinen einladen für eine Woche, aber kann frei entscheiden welchen Punkt ich nachgehe. Im Nachhinein sollte mehr nachgehackt werden. Ein paar Tage später sollte man ein Email schreibe. Sie waren hier und wir haben über die Reklamation gesprochen. Das Email sollte jedoch von einer anderen Person stammen und nicht von dem Mitarbeiter, der mit dem Gast das Problem behandelt hat. Also einem Verantwortlichen, der dieses Problem noch einmal anspricht: Wir wissen, dass das passiert ist und sie eine Beschwerde gehabt haben. Diese Nachbehandlung sollte von einer separaten Instanz erfolgen.

Jeder hat einen unterschiedlichen Blick und es gibt Menschen aber auch Mitarbeiter, auf diese sind Gäste nie böse. Die können sagen was sie wollen. Ein Angestellter der schon 30 Jahre im Haus ist antwortete nach einer Beschwerde mit den Worten: Was wollen sie? Das ist kein Problem. Antwortete ich jedoch mit diesen Worten, dann wird der Gast noch unzufriedener. Es kommt auf den Typ Mensch an und man sollte Fingerspitzengefühl haben, wenn man mit dem Gast umgeht. Man muss jedoch immer freundlich sein und wenn ich keine Alternativen habe, muss ich ihm trotzdem zeigen, dass ich mich bemühe. Wenn ein Gast z.B. anruft und er sich über einen kaputten Duschkopf beschwert, ärgert er sich natürlich. Bei technischen Problemen

kann ich nichts machen, aber durch einen individuellen Einsatz versuche ich die Gäste wieder zufrieden zu stellen.

Vienna, 8/1/2015

10.10 Interview Hotel E, Expert EA/Rooms Divison Manager

1. Welche Position und Aufgaben haben Sie im Hotel?

Also im Moment bin ich Rooms Division Manager, bin verantwortlich für die Abteilungen Front Office, welche den Concierge beinhaltet, Guest Relation ebenfalls und Houskeeping ebenfalls, der zweite große Bereich ist Rooms. Ich bin in meiner Funktion auch Manager on Duty, das heißt wir haben am Wochenende oder Feiertagen keinen GM im Haus, es heißt es gibt eine Ansprechperson für das ganze Haus, das ist der Manager on Duty und natürlich in beiden Funktionen kommt man zwangsläufig mit Gästebeschwerden in Bezug und es ist meistens so, dass der Mitarbeiter erstmals versucht, er ist die erste Ansprechperson, da trägt der Gast auch meistens die Beschwerde vor und dann kommt es drauf an wie groß die Beschwerde ist, wird sie dann vom Mitarbeiter selber gehandelt oder wird sie halt weitergeben an die nächsthöhere Position, Abteilungsleiter oder halt an mich.

2. Wie sehen Sie grundsätzlich Beschwerden und wie wichtig sind Beschwerden für Ihr Hotel?

Grundsätzlich sieht man jede Beschwerde als Feedback, wir entwickeln uns in unserer Servicequalität mit der Hardware des Hauses müssen wir uns weiterentwickeln. Das Haus ist halt auch auf Grund der Gästenutzung, verändert es sich natürlich immer wieder und grundsätzlich ist es für uns Feedback an dem wir arbeiten, mit dem wir arbeiten. Ohne den würde es nicht funktionieren, würde es nicht gehen.

3. Haben Sie anhand von Beschwerden gemerkt, dass sich Gäste verändert haben?

Man kann das vielleicht nicht unbedingt so betrachten, man sagt ok, es entwickelt sich mit der Zeit. Ich denke es gibt Saisonen. Während des Jahres haben wir ganz typische Leisuremonate, wo man natürlich ein ganz anderes Gästeklientel im Haus hat, als wie in anderen Monaten, wo man wieder mehr Businessgäste im Haus hat und da merkt man schon den Unterschied. Der Leisuregast nutzt das Haus ganz anders, ist Minimum zu zweit im Zimmer, verbringt mehr Zeit auch im Haus. Der Businessesgast hat ganz andere Anforderungen an das Hotel. Der ist vielleicht nicht so ganz lange da, aber er nutzt es vielleicht intensiver im Bereich Technik oder Arbeitsplatz usw. Das merkt man dann schon.

4. Welche Hilfsmittel sind in Ihrem Hotel vorhanden, um Gäste zu aktivieren ein Feedback zu geben?

Also es gibt einmal was Accorweit genutzt wird, das ist unser Guestsatisfaction Survey, das wird automatisch per Email an die Gäste gesendet. Beim Check in fragen wir die Gäste ob wir ihnen einen Fragenbogen zuschicken dürfen und das wird in der Reservierungsmaske im Profil hinterlegt und das wird dann zufällig versendet. Das heißt jetzt nicht, wenn der Gast auch sagt er möchte es, dass er automatisch einen bekommt. Das wird auch per Zufall ausgewählt, dass macht das System automatisch und so können wir das auch nicht beeinflussen bekommt der Gast jetzt etwas oder nicht. Und zum Zweiten der direkte Kontakt mit dem Gast durch die Mitarbeiter. Fragen beim Checkout oder wenn der Gast länger bleibt, herausfinden während eines Gesprächs. Wenn der Gast mehrmals da ist, z.B. unsere Consultants die sind ja fast jede Woche da. Die bekommen minimal alle 3 Monate einen, es ist nicht so dass sie bei jedem Aufenthalt einen bekommen, es müssen mindestens 3 Monate dazwischen liegen, dass es fair ist.

5. Wie geht das Top-Management mit Beschwerden um?

Aufgrund der Auswertung von diesen Guestsatisfaction bekommen wir jede Einzelne, wir mit dem kompletten Management geteilt und bekommt auch unser GM und wenn es gerade darum geht wenn beim System unterschiedliche Dinge bewerten können. Der Gast kann alles zwischen 1-10 bewerten und alles was unter sieben, also 6, 5 und drunter gibt es sogenanntes Warning, das macht das System automatisch und bekommt die Zentrale und steht dahinter, dass diese beantwortet werden und die Antworten werden auch mit GM abgesegnet oder zumindest gelesen und diskutiert wie schreibt man es jetzt am besten, was ist der Input daraus. Da ist er schon sehr involviert.

6. Hat ihr Hotel eine genaue Strategie (formell oder informell) oder Abläufe, wie sie mit unzufriedenen/reklamierenden Gästen umgehen?

Also der Mitarbeiter hat eigentlich grundsätzlich die „Anweisung“ das er natürlich erstmals den Gast aussprechen lassen soll und natürlich den ganzen Umfang der Beschwerde erfassen soll und dann muss er selber einschätzen ob er das selbst handeln kann oder eben nicht. Es ist grundsätzlich so, dass wir jede Beschwerde die wir bekommen, sei es ob sie ganz klein ist, oder nur eine Bemerkung oder eine große Beschwerde. Wir haben ein internes Reportingsystem welches auch für andere Dinge genutzt wird. Wir haben da auch Beschwerden drinnen und da wird all das aufgelistet. Es heißt wir können am Ende des Monats oder einem bestimmten Zeitraum in welchen Zimmer gab es welche Beschwerden, oder welcher Gast hatte welche Beschwerde gegeben. Wir können das eigentlich gut nachvollziehen und sind angehalten wenn der Gast wiederkommt dementsprechend einstellen, das wir das immer im Profil des Gastes

drin haben und es muss bearbeitet werden. Das ist eine Regel, dass es bearbeitet werden muss.

a. Gibt es eigene Analyseverfahren im Hotel um Beschwerden aufzulisten?

Das macht dieser Fragebogen automatisch, das heißt da es ein Onlinetool ist und wird von einer zentralen Stelle bearbeitet, gibt es die zentrale Stelle, die nennt sich Olakala bei uns, kriegt man auch die Auswertung. Man sich dann sozusagen zu jeder einzelnen Frage die der Gast beantworten kann gibt es eine Auswertung. Das heißt wie viel Gäste, Gästeprozentual mit 9 und 10, was die beste Bewertung ist angekreuzt. Man sieht dann die Prozentwerte, dann kann man sehr gut einschätzen welches Issue ist dem Gast besonders, gefällt besonders, an welchen Bereich muss man Arbeiten. Das geht vom Ambiente des Hauses, vom Check In, Freundlichkeit der Mitarbeiter, Restaurant, Qualität der Speisen, Problem Solving, Problemlösungen, Sauberkeit des Zimmers, Beschaffenheit des Mobiliars, das sind alles Fragen und da sieht man sehr deutlich. Man kann das Jahrweise, Monatsweise auswerten und dann sieht man dann schon wo sind Problemkinder sozusagen und was läuft wirklich sehr sehr gut.

b. Haben Sie auch eine eigene Software oder ein eigenes Programm für Feedbacks?

Mit dem Reportingsystem wird das upgedated und das wir das wenn Gast wieder kommt, müssen wir darauf reagieren und eingehen und dann geben wir das sozusagen in die Profile des Gastes ein aus diesem Reportingsystem und es wieder auf dem Schirm haben und um darauf eingehen zu können.

7. Welche Mittel (Empowerment, Flexibilität) haben ihre Mitarbeiter um mit reklamierenden Gästen umzugehen?

Also die Mitarbeiter sind grundsätzlich schon Empowered. Es gibt bei uns keine fixen Regeln, man sagt man darf so und soviel entscheiden. Das haben die Mitarbeiter mehr oder weniger eigentlich im Gespür. Sie wissen genau, wie weit dürfen sie gehen. Was kann ich dem Gast gutes tun. Wie weit kann ich auch finanziell, also Geld in die Hand nehmen um eventuell den Gast zu besänftigen oder etwas Gutes zu tun und wenn es darüber hinausgeht, wissen sie auch wo sie nachfragen können. Das wird immer relativ in sehr kurzen Wegen erledigt. Die Mitarbeiter müssen keiner langen Prozedur nachgehen um etwas machen zu dürfen.

a. Nutzen und nehmen Mitarbeiter diese Möglichkeiten auch an?

Also es kommt natürlich drauf an ehrlich gesagt, wie jeder Abteilungsleiter seine eigene Abteilung führt. Es baut sich mit der Zeit ein gewisses Vertrauen auf, die Mitarbeiter wissen ok wie sieht es aus. Mitarbeiter die sozusagen recht neu im Unternehmen sind, die werden natürlich schneller mal fragen oder rückversichern als Mitarbeiter die ein bisschen länger im Unternehmen sind. Die wissen wie weit sie gehen könne. Die sind dabei sehr sicher, das gibt ihnen sehr viel Selbstvertrauen und wenn es dann doch einmal passiert, wenn sie ein bisschen über das Ziel hinausgeschossen sind, dann spricht man halt drüber, aber sie wissen aber auch, dass sie jetzt nicht irgendwie belangt werden oder irgendetwas, sondern man spricht darüber und nächstes Mal überlegt dir das und das als Konsequenz oder bedenkt vielleicht das und das und somit wird einfach die Kultur des Beschwerdemanagement wächst dann. Wir haben ja auch Trainings, die das behandeln und den Mitarbeiter Möglichkeiten vorgeben, was sie machen können.

b. Wie gehen Sie mit Beschwerden um, die Gäste über Social Media oder Reiseplattformen tätigen?

Das machen wir eigentlich so ähnlich, wie bei unseren Guestsatisfaction Survey. Wir beantworten die, gerade bei Tripadvior sind wir sehr aktiv. Da werden logischerweise nicht nur die Beschwerden sondern auch positive Kommentare von unseren GM kommentiert und da sind eigentlich wir recht offen. Was uns natürlich persönlich sehr am Herzen liegt ist im erster Linie immer das Feedback, aber natürlich auch versuchen wir natürlich Gästebeschwerden schon im Haus abzufangen klar, das versucht jedes Hotel oder durch dieses Guestsatisfaction, denn es geht nicht an die Öffentlichkeit. Man kann sich beschweren, man kann es behandeln, aber bleibt doch noch ein bisschen intern. Man muss auch ganz ehrlich zugeben. Es ist egal ob Business oder Leisuregäste, es ist doch am Ende immer eine sehr persönliche Einschätzung und sobald ich sie ins Netz setze, kann sie jeder lesen und da muss man genau schauen. Ok, wie reagiert man jetzt darauf, was schreibt man, aber grundsätzlich reagieren wir darauf. Ob alle beantwortet werden kommt natürlich drauf an. Die öffentlichen Plattformen, wenn es nur ein Einzeiler ist, dann nicht, aber wenn sich der Gast die Mühe nimmt, ist es für uns auch ein Kompliment für uns, wenn er sich hinsetzt und sich die Zeit für uns nimmt, nehmen wir uns natürlich auch die Zeit und beantworten es. Bei nicht gerechtfertigten Beschwerden kommt es drauf an. Meistens bemerkt man es ja schon vorher. Meistens ist es ja schon so, dass der Gast droht und sagt, dass er es publik machen wird. Dann können wir schon vorhinein bei den Plattformen das schon anmerken und anmelden und sagen. Vorsichtig wann da was kommt, wird es gesperrt wenn es ungerechtfertigt ist, aber man versucht, wir versuchen dann schon, wenn wirklich was komplett unwahr oder Mitarbeiter persönlich angegriffen wird, versuchen wir es zu blocken, dass es heruntergenommen wird. Da schauen die Plattformen dann schon sehr

genau, ob es jetzt einfach nur ein Imageschaden für das Hotel ist den abzuwenden oder einfach nicht gerechtfertigt ist, aber das macht meistens die Plattformen wie Tripadvisor.

c. Gibt es einen Unterschied bei der Beschwerdehandling bei Stammgästen

Ich denke nicht, dass es Unterschiede gibt. Der Vorteil bei einem Stammgast ist vielleicht der, dass man schon besser weiß, was man ihm gutes tun kann oder wie man diese Beschwerde handeln kann. Das ist bei einem neuen Gast ein wenig schwieriger, weil man die Vorzüge noch nicht so gut kennt, aber generell ist der Fakt der Beschwerde egal ob es ein Stammgast oder neuer Gast ist.

d. Haben Sie spezielle Beschwerdemanagement Trainings für Ihre Mitarbeiter?

Also es gibt schon Beschwerdemanagementtrainings, die werden dann speziell auf die einzelnen Abteilungen angepasst. Also Housekeeping wird jetzt nicht soviel Beschwerdemanagement machen als Front Office zum Beispiel, aber ja sie werden trainiert und wir sind jetzt gerade bei diesem Empowerment. Wir haben es noch nicht ganz durch das Programm, aber es gibt jetzt ein neues Training bei Sofitel, die jetzt genau das drin haben im Training und jeder Mitarbeiter dieses Training durchlaufen soll und explizit um Empowerment geht. Wie weit kann ich gehen. Wo bewege ich in meinen Richtlinien. Wo wird doch dem Mitarbeiter vorgegeben, bis dahin, bis zu dieser Summe kannst du tun und lassen was du willst. Aber das ist noch nicht eingeführt. Es ist noch im Prozess der Entwicklung, aber am Ende sowie es jetzt im Haus läuft wird es keine große Umstellung für den Mitarbeiter werden, weil er praktiziert es mehr oder weniger jetzt schon. Wir geben ihm jetzt nur einen Rahmen.

8. Wie reagieren Gäste auf einen guten Beschwerdemanagementprozess?

Die meisten Gäste reagieren sehr sehr positiv darauf, weil sie nicht erwarten, dass man sich die Zeit nimmt und sich ganz individuell mit diesem Problem befasst. Ich persönlich muss doch sagen, wenn ich eine Beschwerde handle, versuche ich mich schon in den Gast hineinzuversetzen und das merkt der Gast auch dann. Wenn man bemüht ist, den Gast es auch dann passend rüber bringt. Es tut mir auch wirklich ehrlich leid und den Gast auch ganz offen und ehrlich erklärt, warum, weshalb, wieso was da passiert ist und eventuell wenn man sich eingestehen muss einen Fehler gemacht zu haben, es den Gast das auch rüberbringt und nicht dann versucht zu vertuschen oder irgendjemand anders es in die Schuhe zu schieben, dann bekommt es generell beim Gast positiv an. Wo wir uns natürlich schon ein bisschen sträuben dagegen, das ist wie die Dienstleistungsbranche, oder ein Problem der Dienstleistungsbranche, egal ob man Airlines nimmt oder einfach Restaurants, da gibt es Gäste die Dinge bei den Haaren herbeiziehen um irgendwelche Dinge kostenfrei zu bekommen und es merkt man schon einfach

damit das wirklich aus einer Mücke ein Elefant gemacht wird und der Gast einfach dafür ein super Mega Upgrade haben möchte oder die hälfte des Zimmerpreis reduziert haben möchte, also es müssen die Relationen dann stimmen. Denn dann gehen wir natürlich auch in die Position. Ok wir geben den Fehler zu den wir gemacht haben, aber es muss in der Relation bleiben. Das hat man natürlich auch, aber diesen Gast wird man nie zufriedenstellen können, aber da muss man als Hotel auch ein Rückgrat zeigen und sagen. Ok es kann eventuell sein, dass ich den Gast verliere aber ich habe mein Gesicht als Hotel bewahrt und es gibt einfach eine gewisse Kategorie, so funktioniert das nicht. Aber generell sind die Gäste recht positiv und es gibt dann schon viele die sagen, dass sie gern wieder kommen weil sie sehen, dass es ihnen wichtig ist ein Feedback zu geben.

9. Konnten Sie nach einem guten Beschwerdemanagementprozess einen positiven Effekt oder eine positive Auswirkung in Bezug auf Gästeloyalität und stärkere Beziehungen zu Ihrem Haus feststellen?

Doch, hat man schon auch. Wir versuchen gerade bei den Gästen die öfters kommen oder die sagen, dass sie öfters kommen würden, aber das und das vielleicht passt nicht oder mit das und das da gibt es immer ein Problem. Der Klassiker sagen wir mal so, das Internet bei den Businessgästen ist zu langsam oder man hat ein Zimmer wo manchmal die Accesspoints nicht so stark sind, die Hotspots, da versucht man gerade mal bei dem Gast zu schauen, dass dieser Gast ein Zimmer bekommt wo alles funktioniert. Bei Businessgäste wo man schon weiß, er regt sich bei jedem Check in auf, weil es zu lange dauert oder das er warten muss und die Zeit er nicht hat. Dann findet man für solche Gäste individuelle Lösungen natürlich wie zum Beispiel ein Druckperson Check In machen. Wir haben alle Informationen. Der Doorman bekommt den Schlüssel, weil er kennt den Gast eh schon. Dann kommt der Gast an, bekommt den Schlüssel in die Hand und kann dann in sein Zimmer gehen. Es werden dann schon sehr viele Individuelle Lösungen natürlich auch gefunden, dafür sind wir ein 5 Sterne Haus und das schätzen die Gäste natürlich auch schon sehr. Dann merkt man auch, dass sie immer wieder kommen.

10. Glauben Sie, dass ein gutes CRM Management das Image des Hotels erhöhen kann?

Ja, das glaub ich schon, weil die Gäste heute schon sehr viel reisen. Wir haben nicht in jeder Stadt ein Sofitel. Wenn der Gast jetzt sagt ok. Ich fand das Sofitel ganz toll, aber in der Stadt gibt es ein Sofitel nicht, gehen sie woanders hin. Dann machen sie zwangsläufig Erfahrungen mit einer anderen Hotelkette oder Hotel und dann merkt man natürlich schon wenn sie wieder kommen und sagen, dass und das war bei ihnen viel besser. Man stellt sich auf der anderen Seite natürlich auch ein, man hört natürlich auch, was machen andere Hotels oder wie läuft das in anderen Häusern und man sieht sich natürlich die Informationen oder Best Rates der

anderen Häuser an und sagt ok. Vielleicht wäre das ja auch eine Möglichkeit für uns. Wir sind da sehr offen und schauen wie viele Hotels genauso. Das funktioniert dann auch ganz gut.

11. Wie könnten Sie Beschwerdemanagementprozesse in Ihrem Hotel verbessern?

Ich glaube was wir verbessern könnten wäre einfach die Kommunikation zwischen den Abteilungen, dass es einfach schneller geht. Die Kommunikation ist da, aber es ist natürlich der Hotelgast ist im Hotel und die erste Anlaufstelle ist meistens, ich sage 80% das Front Office für eine Beschwerde und dann muss natürlich das Front Office mit allen Abteilungen kommunizieren oder das Guest Relation. Es ist die erste Anlaufstelle und wirklich sicherzustellen und wenn der Gast heute am Abend im Restaurant ein Dinner hat, da würden wir ihm gern etwas gutes tun. Wenn es dann nicht 100% funktioniert, weil wir nicht direkt dahinter stehen, dann ist es schwierig. Passiert aber andersrum genauso. Wenn im Restaurant ein Hotelgast und der Restaurantmitarbeiter oder Restaurantleiter mitbekommt. Ok da gab es im Zimmer ein Problem oder so, funktioniert vielleicht nicht immer sehr schnell die Kommunikation zur nächsten Abteilung. Während er da oben ist und Dinner hat, könnte man ja im Zimmer das und das noch beseitigen. Das funktioniert nicht immer. Die Kommunikation und Schnelligkeit ist sicher noch ein Thema, was man noch verbessern könnte.

Vienna, 28/1/2015

10.11 Interview Hotel F, Expert FA/Director of Business Developement

1. Welche Position und Aufgaben haben Sie im Hotel?

Also mein Jobtitle ist Director of Business Developement. Klingt wahnsinnig wichtig. Am Ende des Tages bin ich dafür zuständig, dass unser Haus gut läuft, das wir den Umsatz machen, den wir erzielen wollen, das wir PR mäßig in der Öffentlichkeit gut dastehen und in der 2. Rolle bin ich stellvertretender Direktor. Also ich bin Nummer 2 hinter unserem Hoteldirektor und das sind prinzipiell meine Aufgaben im Haus. Extrem mit Beschwerden auch zu Tun. Man muss das Haus verstehen, wir sind ein Teil vom Do&Co Konzern. Do&Co hat 8500 Mitarbeiter und macht im Jahr ca. 800 Millionen Umsatz. Das heißt, wir bei Do&Co haben die Schwierigkeit. Ich nenn sie mal Schwierigkeit obwohl es keine ist, wenn wir eine Beschwerde hier im Haus haben, kann es sich ummünzen oder umwürfeln auf den ganzen Konzern. Es ist wie McDonalds. Wenn sie zu McDonalds gehen in Villach und der Hamburger ist schlecht, geh ich in Wien auch nicht mehr dorthin. So ist es bei Do&Co auch. Wenn was bei uns im Haus schlecht ist, ja, gehst du in die Albertina nicht mehr, nicht mehr zu einem Catering, fährst nicht mehr Zug wo wir catern, also der Schneeballeffekt ist bei uns ziemlich groß und unser Haus ist sozusagen der Flagshipstore. Wir wollen hier vermitteln, wofür Do&Co steht und Do&Co, wir nennen uns immer so Louis Vuitton des Essens. Wir sind eine Premiummarke, sind die beste Hospitalitymarke, bestes Catering, beste Restaurants und die Besten im Logistik dahinter. Das heißt, was wir hier machen ist extrem wichtig, wir legen ganz viel Augenmerk darauf, dass wir Feedback der Gäste bekommen. Sei es positiv oder negativ, denn nur wenn wir hier perfekt arbeiten, wird das ganze auf den Konzern weitergetragen. Wir wollen auch den Schneeballeffekt positiv ausnutzen hier. Deswegen ist Beschwerdemanagement besonders wichtig bei uns.

2. Wie sehen Sie grundsätzlich Beschwerden und wie wichtig sind Beschwerden für Ihr Hotel?

Im Grunde wollen wir es natürlich vermeiden. Als Hoteliers. Am Ende des Tages sind wir alle nur Dienstleister. Wir müssen. Ein Gast kommt zu uns her. Wir sind ein extrem teures Haus. Wir kosten sehr viel, also vom Durchschnittspreis sind wir die Nummer 3 in Wien. Du musst bedenken. Wir haben 43 Zimmer und 2 Suiten. Ein Sacher hat über 100 Zimmer und 30 Suiten, also wir sind vom Preis sehr hoch hier. Die Klientel, die zu uns kommt, der will hier einfach herkommen und alles haben. Der will nicht fragen und nix tun, der will einfach nur alles perfekt haben und diese Latte ist extrem hoch. Das ist auch unsere Aufgabe und die Anforderung an uns die Latte auch immer hochzuhalten und sie immer höher zu setzen und dementsprechend geht auch etwas schief. Hier arbeiten nur Menschen am Ende des Tages und die machen auch Fehler, aber unser Ziel ist es keine Beschwerden zu haben.

3. Haben Sie anhand von Beschwerden gemerkt, dass sich Gäste verändert haben?

Es ist extrem geworden, also Thema Internet. Als ich vor 14 Jahren begonnen habe zu arbeiten, gab es noch nicht wirklich ein Internet. Ich habe bei Hilton begonnen und da haben wir keinen einzigen PC dort gehabt. Heutzutage, die junge Generation oder die Generation die nach mir kommt, die Generation Iphone, ja informiert sich vor jeder Reise auf Tripadvisor, Holidaycheck, whatever ja, Das heißt. Du schaust dir wenn du auf Tripadvisor gehst, schaust du dir eigentlich nur negative Sachen an. Weil es ist nicht immer als gut, nein nur negative. Negative ließt du, also bist du schon voreingenommen, bevor du wohin kommst. Wir hatten hier zum Beispiel das Problem. Unsere Bar war bis vor einem knappen halben Jahr eine Raucherbar und da vorn ist alles offen. Als amerikanischer Gast. Du kommst aus New York, hast einen Overnight Flight bist eh komplett fertig vom fliegen, Lift geht auf, du gehst in die Lobby rein und da sitzt wer und raucht Zigarre und das waren diese negativen Posts auf unserer Tripadvisor Seite und dadurch waren die Menschen voreingenommen. Wir haben dadurch irrsinnig viele Menschen verloren. Früher wenn du jetzt am Zimmer gewesen bist und der Fernseher geht nicht. Dann habe ich angerufen. Hallo der Fernseher geht nicht. Ich schicke wen runter, der repariert es. Heutzutage sagen die Leute gar nichts und schreiben es nachher auf Tripadvisor, was völlig sinnlos ist. Dementsprechend reagieren wir jetzt auch, bei solchen blöden Reviews auf Tripadvisor, weil wenn jemand schreibt der Fernseher ging nicht. Dann schreiben wir zurück: Dann hätten sie was gesagt und wir hätten ihn repariert. Also die Leute, in der heutigen Zeit, bei Kommunikation reden sie nicht mehr. Das ist das Problem.

4. Welche Hilfsmittel sind in Ihrem Hotel vorhanden, um Gäste zu aktivieren ein Feedback zu geben?

Es beginnt bei uns so. Es geht um den ersten Eindruck, bei uns wird jeder Gast der bei uns zum ersten Mal anreist, wird von einem Mitarbeiter persönlich aufs Zimmer begleitet. Wir sind ein kleines Haus, das geht sich mit den Mitarbeitern aus. Das heißt es geht einer mit und erklärt dem Gast am Zimmer alles. Er dreht das Licht auf und zeigt ihm alles und wenn da schon etwas schief geht, können wir sofort reagieren. Wir können da schon eine Beschwerde wegschieben. Feedbackbögen find ich total Senseless. Es ist schon ok ja, aber das ist nur eine Zettelwirtschaft und haben auch keinen persönlichen Touch. In der heutigen Zeit, wo schon alles globalisiert ist, wo schon alles über das Internet läuft, bist du ein Unikat. Dann bist du der Herausstechende, wenn du etwas persönlich machst. Deswegen schreiben wir jeden Gast, der bei uns abgereist ist, zwei Tage später eine Email, persönlich, nicht automatisiertes. Natürlich ist es eine Vorlage, aber das schreiben wir jeden Gast. Da schreiben wir rein: Danke das sie bei uns waren und sie uns ausgewählt haben, ich hoffe es hat ihnen gefallen aber trotzdem nur mit ihrer Hilfe können wir unseren Standard verbessern, hinsichtlich Service und Hardware. Bitte teilen sie uns alles mit was nicht positiv war. Da haben wir einen wahnsinnigen Rücklauf, sowohl negativ

als auch positiv. Sehr viel positiv, aber auch ein paar negative Sachen und dadurch kriegen wir Feedback.

5. Wie geht das Top-Management mit Beschwerden um?

Extrem. Natürlich finde ich, jeder Mitarbeiter hat seine Kompetenzen, aber wenn ich als Gast mich beschwere und da steht der Chef vor dir und dann hat das schon eine andere Wirkung und sagt es tut mir leid. Und als Chef des Hauses, als Direktor, kannst du sofort entscheiden. Ok, das kostet das, das packen wir ein und verschicken es. Tschüss. Als Mitarbeiter, ich sage einmal normaler Mitarbeiter sagt das, hat nicht die Entscheidungsgewalt. Dann müssen sie wieder zurückgehen und fragen: Dürfen wir oder nicht. Da geht Zeit verloren. Also wenn es eine Beschwerde gibt, musst du das Fingerspitzengefühl haben und sagen, dass ist ein Nörgler, der will nur was herausschinden oder es ist wirklich etwas schiefgegangen. Wegbuchen, auf unsere Kappe nehmen, Champagner einladen und auf Wiedersehen. Unser Herr Hoteldirektor, Herr Klari ist sage ich einmal ein Mann der alten Schule. Herr Klari ist mittlerweile 63 und ist so ein echter Hotelier aus Passion. Er ist kein Managertyp sondern ein Hotelier. Der zum Beispiel geht jeden Tag wenn er kommt, zum Frühstück hoch, geht zu jedem Gast am Tisch hin und sagt: Guten Morgen, Hallo, alles Ok?

6. Hat ihr Hotel eine genaue Strategie (formell oder informell) oder Abläufe, wie sie mit unzufriedenen/reklamierenden Gästen umgehen?

Das wäre der falsche Weg, denn jede Beschwerde ist anders, es ist jeder Gast anders und jeder Mitarbeiter anders. Da nach Standard zu arbeiten ist der falsche Weg. Natürlich müssen gewisse Prozesse entwickelt werden, aber Beschwerden laufen in der Regel so. Die Beschwerde kommt rein, oder irgendwer beschwert sich bei uns. Dann schauen wir, kann es der Mitarbeiter handlen oder muss eine Obrigkeit kommen. Natürlich muss kommuniziert werden. Wenn sich ein Gast beschwert und wir haben es gehandled, dann kommt es in einen Schichtbericht oder es kommt dann wenn die Schicht wechselt übergeben an die nächste Schicht, damit sie es auch wissen und wird in die Kartei des Gastes vermerkt. Ganz wichtig ist Reporting. Natürlich, es gibt jetzt keine Abläufe, wie wir es machen, aber wie wir es machen, müssen wir festhalten.

a. Gibt es eigene Analyseverfahren im Hotel um Beschwerden aufzulisten?

Es wird in den Schichtbericht geschrieben, es wir in die Gästekartei geschrieben, was passiert ist und natürlich in den Übergaben zwischen den Mitarbeitern.

b. Haben Sie auch eine eigene Software oder ein eigenes Programm für Feedbacks?

Alles über unser Property Majorsystem, Protel haben wir, kann man alles direkt eintragen.

7. Welche Mittel (Empowerment, Flexibilität) haben ihre Mitarbeiter um mit reklamierenden Gästen umzugehen?

Also sie sind im gewissen Rahmen empowered, in einem gewissen Rahmen können sie das bestimmen. Wenn zum Beispiel er sagt: Das Frühstück war eine Katastrophe und mein Eggs Benedict waren komplett bitter, dann kann er mitunter sagen, wir laden sie ein. Das sind 29 Euro im Verkaufswert. Interne Rechnung 10 Euro. Das ist vollkommen Wurst. Wenn der Gast zufrieden raus geht, ist es viel wichtiger. Entscheidungen zu treffen, ok wir nehmen ihn die Nacht weg kann nur das Management. Was wir auch sehr gerne machen, wir nützen die Synergien vom Konzern. Zu Do&Co dazu gehört ja auch der Demel, die K&K Hofzuckerbäckerei. Wir haben immer so kleine Demel Sackerln bei uns. Die haben ca. so einen Wert, Verkaufswert von ca. 50 Euro. Da sind halt Schokoladen drinnen, die Katzenzungen, Figarowürfel. Wenn sich der Gast beschwert beim Check Out, dann gibt man so ein Sackerl und sagt, dass es uns leid tut und schon geht's wieder weiter. Durchaus bei der Hand haben, das ist sehr wichtig. Das wir etwas vorbringen können. Diese Sackerln dürfen die Mitarbeiter auch verteilen, wie sie es für richtig halten.

a. Wie gehen Sie mit Beschwerden um, die Gäste über Social Media oder Reiseplattformen tätigen? Aktiv?

Ja natürlich, es gibt ja viele Bewertungsseiten, aber eine ist die Wichtigste und das ist Tripadvisor. Da bin ich jetzt zum Beispiel der Administrator. Wenn da jetzt ein Review hereinkommt, bekomm ich ein Email und schaue es mir an. Ich versuche es zu evaluieren, wer es war, weil manchmal haben sie Nicknames und dann schreibe ich zurück. Wir haben sehr lange, ich habe sehr lange geschrieben, so auf es tut uns Leid usw. Damit haben wir jetzt aufgehört. Also wir gehen auch da ehrlich mit den Sachen um. Also zum Beispiel, so vor einem halben Jahr, hat eine deutsche Dame auf Tripadvisor geschrieben, dass sie keine Telefone hatte und das kein Wasser im Zimmer war. Was Blödsinn natürlich war. Da hab ich echt keck reingeschrieben: Sie haben am Zimmer 3 Telefone, in der Minibar 3 Wasser, zum Turnoverservice kommt noch ein Wasser. Also einfach zurückgeschrieben: Du redest Scheiße. Jetzt hat erst ein Gast geschrieben, das wird morgen veröffentlicht. Diese weiße Couch hier ist für Hotelgäste reserviert und er hat geschrieben, dass die Bar voll war und es gab keinen Platz am Fenster und von der Couch konnte er den Stephansdom nicht gut sehen. Hab ich echt zurückgeschrieben. Der Stephansdom ist 134,44m hoch und ist direkt vor der Tür. Den kann man nicht übersehen. Weil so ein Schwachsinn, aber Entschuldigung weil es nicht wahr ist. Und das haben wir uns ange-

wöhnt. Wir entschuldigen uns nicht für Dinge, die nicht wahr sind, nur dass wir gut dastehen. Ehrlichkeit geht vor.

b. Haben Sie spezielle Beschwerdemanagement Trainings für Ihre Mitarbeiter?

Wir machen natürlich Schulungen mit unseren Mitarbeitern. Also am Ende das Tages muss ein Front Office Mitarbeiter, also unser Front Office, muss wieder ausholen, macht den gesamten Ablauf mit dem Gast. Macht die Reservierung, die machen den Check In/Out, machen den Concierge Service, den Check Out. Der Gast wird also immer von unseren Front Office Mitarbeitern begleitet. Nicht verschiedene Departments, sondern nur ein Department. Das ist auch wichtig für uns. Die werden natürlich geschult. Am Ende des Tages muss natürlich der Verkauf passen. Wir werden natürlich an unseren Standards gemessen und müssen sie darstellen, aber auch wir müssen Geld machen. Da gibt es auch Verkaufsschulungen für unsere Mitarbeiter, wie sie den Leuten noch Extradienste verkaufen, extra Services, Tickets, Transfers und im Zuge dessen, wie sie mit Beschwerden umgehen.

8. Wie reagieren Gäste auf einen guten Beschwerdemanagementprozess?

In der Regel positiv, aber es gibt leider auch motorische Nörgler, die gibt es einfach. Es gibt auch Menschen, die haben auch eine gewisse Dreistheit in sich. Die wollen wirklich, mit den kleinsten Kleinigkeiten Geld heraus schinden. Auch da haben wir völlig aufgehört. Zum Beispiel, wir haben Fälle gehabt. Da stand eine Dame an der Rezeption und hat gesagt, sie zahlt die letzte Nacht nicht, weil die Gäste neben ihr im Zimmer waren so laut. Das die da drüben schnaxeln, was soll ich machen. Ich kann sie ja nicht aufhalten. Dann hat sie gesagt, sie will einen Nachlass haben. Das machen wir nicht. Wenn der Fernseher kaputt ist oder runterfällt ist es ok. Dann habe ich gesagt: Ich gebe ihnen die Scampis und dann hat sie gesagt. Ok ich schreibe es auf Tripadvisor. Sie hat Tripadvisor als Druckmittel genommen: Dann habe ich ihr meine Karte gegeben und gesagt: Schreiben sie ihn hin meinen Namen. Es ist dreistig was die Gäste haben. Mann muss sehr sensibel mit diesem Thema umgehen. Unser Beschwerdemanagement geht darum, sofort zu reagieren, wenn sich jemand über Email beschwert oder auf unser Feedbackemail zurückschreibt, musst du sofort zurückschreiben. Wenn es Tage dauert, wirkt es unprofessionell und Beschwerden musst du ganz ganz professionell angehen. Es ist extrem wichtig. Der Gast muss merken, dass es ernst ist. Egal ob unser Feedbackemail schriftlich positiv oder negativ zurückkommt. Wir reagieren drauf sofort. Das ist ganz wichtig.

9. Konnten Sie nach einem guten Beschwerdemanagementprozess einen positiven Effekt oder eine positive Auswirkung in Bezug auf Gästeloyalität und stärkere Beziehungen zu Ihrem Haus feststellen?

Positiver Effekt. Ein Gast der sich beschwert und wo du die Reklamation echt gut handlest, der Gast kommt auch wieder. Der fragt bei mir wieder an. Der bucht nicht bei booking.com, bucht nicht über Hrs. Der ruft mich an und oder schreibt mir eine Email und sagt: Ich komm wieder nach Wien, was können wir machen. Den und den Preis. Und dadurch haben wir einen Gast glücklich gemacht. Er kommt wieder, das für uns gut ist. Drittens er bucht nicht über eine Website und wir sparen uns Kommission. Es ist dreimal Win. Der Effekt wenn du es gut handelst ist extrem gut. Es ist extrem positiv.

10. Glauben Sie, dass ein gutes CRM Management das Image des Hotels erhöhen kann?

Definitiv, extrem sogar, weil heutzutage wollen die Menschen das persönliche erleben. Unsere Welt ist sehr schnelllebig geworden, man ist sehr extrem vernetzt und in einem Luxushaus wie wir es sind, welches auch sehr leger wirkt, weil wir sagen auf Cool und Design machen wollen ist es wichtig einen persönlichen Touch zu haben, der es angreifen kann. Wenn du eine Beschwerde persönlich handelst und nicht anrufst: hier ist der Direktor, es tut mir leid, was können wir machen, was ist gut zu machen?

11. Wie könnten Sie Beschwerdemanagementprozesse in Ihrem Hotel verbessern?

Ganz ehrlich, ich glaube wir machen das zu 99% schon ganz gut, also weil wir eben. Man muss auch verstehen, die Struktur des Hauses, dass wir sehr klein sind. Wir haben nicht ganz soviel Gäste im Haus, weil wir weniger Zimmer haben und dadurch gibt es nicht soviel Beschwerden, aber die dir wir haben, es gibt auch paar, handlen wir spontan, schnell und in der Sekunde. Das ist das Wichtigste. Ich glaub das ist der Erfolg des Konzepts, so bekommen wir es auch hin. Verbesserungswürdig. Ich würde es niemals standardisieren, ich würde niemals eine Standardemail oder ein System, es gibt ja ein System zu kaufen, damit du Feedbackemails reinholst, damit du Tripadvisor Rewies bekommst. Niemals, das löscht ja jeder, sieht sich keiner an. Wenn du eine persönliche Email vom GM bekommst, hat das was.

Vienna, 14/1/2015

10.12 Interview Hotel G, Expert GA/Guest Relation Manager

1. Welche Position und Aufgaben haben Sie im Hotel?

Meine Position nennt sich Guest Relation Manager, das heißt in diesem Haus ist es, dass ich direkt der Direktion unterstellt bin, dem Direktor und dem stellvertretenden Direktor und sehr freie Hand habe im Bezug auf Recovering und eben dem Umgang mit den Gästen. Guest Relation bedeutet sowohl zu sehen wer kommt heute an um vorzubereiten, dass man eben Präferenzen erfüllen kann, dann einfach dieses plaudern und der Gastgeber sein und natürlich ein Großteil ist auch Beschwerdemanagement, vor Ort sofort, nachdem der Gast da war, per Telefon, per Email und was auch sehr viel in den letzten Jahren dazugekommen sind, sind diese Onlineplattformen, auf die ich auch reagier.

2. Wie sehen Sie grundsätzlich Beschwerden und wie wichtig sind Beschwerden für Ihr Hotel?

Also auf jeden Fall ist das eine riesen Chance, wie sie sich zuerst Beschwerden und dann nimmt man Kontakt auf und es entstehen dann sogar auch Freundschaften. Auf jeden Fall Chance, aber kann nur dann eine Chance sein wenn sie mit dem Gast auf Augenhöhe sprechen, wenn sie ein Mitarbeiter sind, der geschult ist, der einfach gute Erfahrungen im Hotel hat. Im Luxushotel wohnen Leute die sehr Erfolgreich sind, die oft Angestellte haben und die werden sich von einem 21-jährigen der gerade von einer Tourismusschule kommt, vielleicht anders im Beschwerdemanagement fühlen als wenn sie jemanden vor sich da haben, der die Hoteldirektion repräsentiert und das ist bei uns dieses USP, dass man sagt wir leisten uns das, das jemand hier ist, der selbst schon einmal Hoteldirektor war, jahrelang Personaldirektor war, der selbst Unternehmen in Qualität und Veränderungsprozessen beraten hat, dafür nur 30 Stunden aber in hoher Qualität um eben effektiv zu sein.

3. Haben Sie anhand von Beschwerden gemerkt, dass sich Gäste verändert haben?

Also ich kann es ihnen nicht konkret sagen, weil ich in den letzten 10 Jahren, mehr im Qualitätsmanagement zum Tun hatte, und in den Personalprozessen erst jetzt seit April zurück bin an der Basis mit dem Gast, deswegen kann ich es ihnen nicht sagen, aber von meinem Gefühl her, und als Mensch her, denke hat sich schon einiges verändert, durch die Plattformen auch die Möglichkeit haben, zu schauen was haben die anderen Leute gesagt, da kann nicht mich auch einmal darauf versteifen und um man mit diesen Dingen auch ein wenig Schindludertreiben kann, dass ist sicher so.

4. Welche Hilfsmittel sind in Ihrem Hotel vorhanden, um Gäste zu aktivieren ein Feedback zu geben?

Die persönliche Ansprache natürlich, wenn ich, ich sitze auch in der Halle am roten Schreibtisch, ziemlich groß und da steht auch ein Schild mit Guest Relations, das heißt der Gast kommt dann teilweise auch aktiv auf mich zu, weil er mich sieht und wenn ich in der Halle sehe, dass jemand mit einem trüben Gesicht oder mit einem leicht verzweifelten Blick durch das Haus läuft, dann frag ich was denn los ist und ich denk in der Hotellerie wird man so ein bisschen ein Psychologe, sie erkennen schon wenn etwas ist, sie fragen ihn was ist denn los und er antwortet, irgendwie warte ich schon so lange auf mein Zimmer und das funktioniert nicht und dann können sie was tun. Punkt 1 persönliche Ansprache ist wichtig, viele fragen auch beim Check Out, wie ist es denn gewesen, wie hat es ihnen der Aufenthalt gepasst. Finde ich unmöglich das zu fragen, weil dann sagt er nein es hat nicht gepasst, weil dann sagt der Rezeptionist, Ah, Ok, Oh, Uh und stottert herum. Man muss sich sowohl überlegen, zu welchem Zeitpunkt wie aktiv zu fragen, ist es gut oder nicht, das machen wir. Gästefragebögen in dem Sinn, die aufs Zimmer gelegt werden, werden sehr wenig verwendet. Eine schöne Möglichkeit, das nennt sich Courtesy Call, dass sie einfach den Gast anrufen und fragen, ob er noch etwas braucht ob alles in Ordnung ist, ob er sich auskennt und was natürlich auch toll ist, ist natürlich im Starwoodkonzern, das wir weltweit ein Modul haben, das nennt sich Starguest, wo sie alle Gäste, die bei uns einfach Loyalty Members sind gespeichert haben und Präferenzen eingeben kann und das kann ich mit der ganzen Welt teilen. Ich habe die Möglichkeit, bevor der Gast da ist schon zu wissen, gut was ist denn für den wichtig und kann da im Vorhinein Fehler vermeiden, sprich er ist Allergiker, er möchte keinen Federpolster, oder er fährt nicht gerne mit dem Lift, weil er sich fürchtet. Dann können sie im Vorhinein schon sehr viel tun, das es gar nicht zu Beschwerden kommt. Das Wichtigste generell ist die Anreise, wenn sie es schaffen ein gutes Check in zu mache, den Gast schon an der Tür zu erkennen, ihn willkommen zu heißen, dann werden ihnen später Fehler verziehen.

5. Wie geht das Top-Management mit Beschwerden um?

Das Starwoodsystem, das unsere Kommentare tracked z.B. werden die Kommentare jeden Tag im Morning Meeting besprochen, genauso wie auch der Duty Report, wo der Duty Manager ihnen eben Beschwerden oder genauso auch Lob mitteilt oder auch Probleme diskutiert, wir haben das Issue gelöst. Wenn es einen neuen Standard geben sollte, wird das ausgearbeitet, eben gemeinsam mit mir, Guest Relation, Abteilungsleiter und Frau Berger, unserer Trainingsmanagerin und es ist auch so, dass das Management an Parameter in ihren Benefitplänen drinnen haben, die auch auf Guest Relations und Gästezufriedenheit bezogen werden, da sind ganz klare Zahlen drinnen, wo man sagt, ok. Die Zahlen muss man erreichen und dann gibt es ein Stück Prämie für sie.

6. Hat ihr Hotel eine genaue Strategie (formell oder informell) oder Abläufe, wie sie mit unzufriedenen/reklamierenden Gästen umgehen?

Da ist es sehr gefährlich zu viele Standards zu haben, weil sie dann anfangen ihre Standards herunter zu rattern und nicht mehr aufpassen, was will der Gast von ihnen, es gibt Standards. Ich persönlich, mein Standard ist hinzugehen, mich vorzustellen, zu schauen, dass man den Namen merkt oder den Namen vorher schon mal hat, dass man weiß mit wem man spricht, sich vorher mal gut informiert, das man nicht dort steht und der erzählt mir etwas und ich weiß nicht um was es geht, wenn sie die Möglichkeit haben und den Gast auf Augenhöhe treffen und zuhören und entschuldigen, es tut mit leid was passiert ist, einfach mal zuhören und den ausreden lassen, was wichtig ist und was auch sicher Standard ist, keine Rechtfertigung, wenn dem Gast es zu kalt im Zimmer war, es war aber 24 Grad im Zimmer oder sie kennen, die Amerikaner wollen eine Klimaanlage im Zimmer und wollen es sehr kalt haben und der sagt es ist so heiß bei ihnen im Zimmer und für uns als Europäer ist es nicht zu heiß, naja sie empfinden es heiß, aber es hat 18 Grad, es ist sehr kühl, wir rechtfertigen uns nie, außer es sind einfach persönliche Angriffe, was natürlich auch passiert. Das sie jemand beschimpft, sie sind die größte Schlampe, sie Trampel, gehen sie mir aus dem Blick sie blöde Kuh, das ist natürlich auf einer menschlichen Ebene, das braucht sich keiner gefallen zu lassen, da steht auch das Management und der Konzern dahinter, das wir sagen Ok, der einzige Standard, ich muss immer zum Gast gehen und nicht hinter den Gast stehen und das sie halt schauen wann es jemand ist der Cholerisch ist, den sie jetzt bitten von der Halle, wenn sie merken das er cholerisch ist, bitte schau hier in die Nische da haben wir es ruhiger, dann bitten sie ein Getränk an, immer sehr großzügig sein mit Getränken usw. und was ich auch sehr viel mache, das ist kein Standard, das mach ich halt, ich schreib dann mit und frag auch ob ich mitschreiben darf, ob es dem Gast stört, weil sie haben ja nicht eine Beschwerde und sie kommen gerade von einem Gespräch und müssen gleich wieder in das nächste Gespräch, manchmal merkt man sich nicht alles und deshalb finde ich es gut, sich einfach Notizen zu machen und der Gast merkt, man nimmt es Ernst. Was sicher auch noch wichtig was man als Standard bezeichnen kann, dass sie dann einfach was tun. Ok, diese ganzen Floskeln. Ja mal sehen, machen wir, naja da muss ich mal den Manager fragen und den und den und den. Der Gast will Entscheidungen, das sie sagen OK, das passiert. Sie bezahlen nur die Hälfte vom Preis, oder ich lade sie zum Essen ein, oder sie sind das erste Mal in Wien, die Kutschfahrt, oder was es auch immer ist. Es waren junge Leute, wir haben auch Vespas, dann fahren sie mit der Vespas. Was auch passend ist, es muss natürlich auch zur Beschwerde passen, ich kann nicht wenn jemand sagt, er hat 3 Tage nicht schlafen können, weil die Musik zu laut war, oder er hat seinen Flieger verpasst, darf ich sie zu einem Cappuccino einladen. Dann müssen sie immer schauen was angemessen ist.

a. Gibt es eigene Analyseverfahren im Hotel um Beschwerden aufzulisten?

Naja das sind eigene Computersysteme, die das analysieren, sowohl die ganzen Plattformen, wie Booking.com, Tripadvisor usw. und sofort, wo Gäste Bewertungen abgeben, sind ja 80 verschiedene Ressourcen, da gibt es ein Programm das heißt Trust You, da können sie aus 80 verschiedenen Ressourcen Gästefeedback erhalten und sich monatlich Statistiken herausholen, wo sind meine Punkte wo ich gut bin, wo sind meine Punkte wo ich kritisiert werde und anhand dieser, das ist ein ganz tolles System und Starwood hat auch ein eigenes wo Beschwerden getracked werden, ob diese von Externe reinkommen und dann gibt es intern noch ein eigenes Starwood System, dass man auch linken kann, wo wir auch alle Beschwerden, die während dem Aufenthalt passieren, getracked werden. Da haben sie ganz ganz viele Zahlen, die sie verwenden, wo sie Statistiken, Reports, Graphiken machen, es ist eine extrem transparente Sache.

7. Welche Mittel (Empowerment, Flexibilität) haben ihre Mitarbeiter um mit reklamierenden Gästen umzugehen?

Das ist ein Thema, wo wir gerade auch dran sind, einfach da auch einen fixen Standard festzulegen. Es gibt da schon Standards, ein Rezeptionist darf auf jeden Fall auf einen Kaffee einladen oder auf ein Frühstück oder kann ein Frühstück auch mal runternehmen von einer Rechnung, aber so konkrete Zahlen, dieses Level bis 100 Euro, bis 500 Euro, das gibt es nicht, aber wenn sie ein Manager sind haben sie einfach die Verantwortung, das selber zu entscheiden. Ich habe zum Beispiel keine Vorgabe was ich darf, ich mache einfach was ich glaube, dass ist auch wichtig, wird vielleicht mal sein dass man zu viel gemacht hat. Dann heißt es vielleicht, gut, nächstes Mal musst du vielleicht nicht so großzügig sein, aber die Direktion steht immer hinter einem, weil in der Situation sind sie der zu entscheiden hat. Also Manager haben einen großen Spielraum. Mitarbeiter können schon sagen, wenn der Gast auf sein Zimmer wartet, trinken sie einen Kaffee, ich lade sie ein, aber es gibt keinen Standard, sie dürfen 100 Euro runternehmen oder 400 Euro, den gibt es nicht, aber es ist wichtig, diesen einzuführen, dass er auch flexibel ist und das auch besser lernt, den Fakt ist wird immer der Manager gerufen und wenn er nicht da ist.

a. Wie gehen Sie mit Beschwerden um, die Gäste über Social Media oder Reiseplattformen tätigen?

Also jetzt im Bezug auf Social Media, Facebook und diese Dinge. Wir haben einen eigenen Manager im Verkauf. Was ich sagen kann, wie gesagt wir haben über Trust You die Möglichkeit, mindestens 80 Kanäle reinzubekommen und zu sortieren und sagen, Ok wir schauen uns konkret die 5 die am meisten bei uns buchen an und alles was von Starwood kommt, wir sind ein

Starwoodhotel, dass heißt bei Starwood auf der Plattform von Starwood, wer auf der Starwood Seite uns bewertet wird jedes beantwortet. Wenn es um Tripadvisor geht und diese Plattformen wird jedes positives Review automatisch beantwortet und soweit es die Zeit erlaubt verschiedenstes. Dann gibt es eben so ein System wo man sagt, die uns ganz besonders gut bewerten, die werden auch alle beantwortet, weil es auch schön ist dieses positive Feedback zu bekommen und der Gast sich genauso die Gast sich genommen hat wie der beschwerende Gast und das ist auch so eine Philosophie im Sinne dem Beschwerdegast, schenkt man dann soviel Zeit und recherchiert natürlich weil man sich verbessern will und der was uns gut bewertet hat sagen wir fein. Also ganz wichtig auch, dass zu teilen und weiter zu geben und zu beantworten.

b. Haben Sie spezielle Beschwerdemanagement Trainings für Ihre Mitarbeiter?

Es ist natürlich so, dass Starwood als interner Konzern eine eigene Trainingsakademie hat und uns ist es natürlich wichtig, dass wir Leute im Recruiting Prozess, suchen sie sich Leute aus wo sie denken, die passen irgendwie dazu. Das ist genau das Gleiche, wenn sie in einem Ruderverein sind, sucht man vielleicht einen anderen Typen als einen Balletttänzer. Man sucht da schon die, die da mit Begeisterung hereinkommen, die sagen Bah, irgendwie will ich da dabei sein, Starwood, international, da kann ich wohin, das ist schon mal das erste und dann durchlaufen sie richtig Step by Step Trainings, Module wo natürlich diese Bereiche dabei sein und da geht viel um Empathie, Auftreten und Recognition, sich trauen sich auf Augenhöhe zu sein, aufrecht zu gehen, zu grüßen, jemanden die Hand zu geben, es sind also einfach sehr viele Umgangsformen, die einfach schon die ersten Schritte sind zum richtigen Beschwerdemanagement oder zum Gast selber sind und das sind sehr sehr viele Module.

8. Wie reagieren Gäste auf einen guten Beschwerdemanagementprozess?

Erleichtert logischerweise, beschweren erleichtert. Werden zum Großteil dann zu Stammgästen.

9. Konnten Sie nach einem guten Beschwerdemanagementprozess einen positiven Effekt oder eine positive Auswirkung in Bezug auf Gästeloyalität und stärkere Beziehungen zu Ihrem Haus feststellen?

Natürlich, es kommt natürlich drauf an, was es ist, wenn jemand reklamiert, er mag die Musik nicht, es ist mir zu laut, es ist mir zu modern und ich mag das Licht nicht, das ist einfach wo das Produkt nicht passt und da ist es einfach zu akzeptieren und zu sagen, es freut uns, dass sie unser Gast waren und ihm einfach zu erkennen, es passt, er möchte einfach was anders. Aber wir als Starwoodgruppe haben ja auch andere Möglichkeiten, wir haben ein Imperial und ein

Bristol und meistens geht es ja um so was und da ist die Beschwerde, da kann ich nichts daran ändern. Aber wenn es darum geht, ich bin in meinem Zimmer gekommen und es war einfach für mich noch nicht vorbereitet oder ich hab einen Brief von einem anderem Gast noch oben gehabt oder das Wasser war nicht die ganze Zeit oben oder was bei uns auch oft ist, wir haben auch Zimmer mit Queensizebetten, die sagen, das Bett ist einfach so klein, da kann man was tun und wo man was tun kann da hat man die Chance einen zufriedenen Gast zu gewinnen, einen Freund zu gewinnen.

10. Glauben Sie, dass ein gutes CRM Management das Image des Hotels erhöhen kann?

Natürlich, sie wissen was Mundpropaganda bedeutet. Wann einer sagt, dann 10, dann 100 und sie wissen wie es weiter geht. Das kann sich kein Unternehmen leisten auf das nicht einzugehen und zu versuchen, sich einfach fair und ehrlich zu entschuldigen und zu sagen, Ok, es tut mir leid und dann zu schauen was möglich ist, aber auch dann im Rahmen des möglichen, wenn sonst fühlt sich der Gast im Grunde auch nicht ernst genommen, weil wenn ich ihnen etwas verspreche, was ich bis zum nächsten Mal eh nicht halten kann, mach ich es nur schlimmer. Die Chance, es dann gut zu zumachen, haben sie auch nur einmal.

11. Wie könnten Sie Beschwerdemanagementprozesse in Ihrem Hotel verbessern?

Das man einfach noch mehr Information über seinen Gast hat und erkennt und diese teilt in Systemen, dass sie einfach bestens vorbereitet sind, weil wenn ich weiß, heute haben wir nur mehr eine Anreise und es ist ein Mann und ich weiß beim Check In, wir erwarten einen Herrn Müller, sonst kommt keiner mehr und dann steht der Page draußen, du es gibt nur mehr einen und das ist der Herr Müller der was kommt, dann ist die Wahrscheinlichkeit wenn einer in die Halle reinkommt mit seinen Koffer und wir wissen das es der ist, dann können wir einmal Herr Müller sagen. Wenn ich weiß, der Gast mag ein stilles Wasser und möchte seinen Federpolster und er liebt Manner Schnitten, dann kann ich das besorgen. Das sind so viele Kleinigkeiten und da machen es die internationalen Systeme so, da kommt ein Projekt nach dem anderen, das sagt, Ok dann kann er über Handy einchecken, das wird kommen, der klickt nur mehr einen Button, ich will da reservieren, Bum Bum, Enter, also ein App, checkt sich mit dem App ein, geht dann auf sein Zimmer, am Telefon kann er dann die Tür öffnen. Man schaut genau, was brauchen denn die Gäste und da gibt es ganz ganz viele Projekte und Ideen und das Wichtigste ist, wer sind unsere Gäste, was brauchen unsere Gäste und deswegen teilen wir in unserem System Starguest, weltweit die Information über unseren Gast, damit ich weiß der Gast reist mit Hund, Hund heißt Susi und Hund trinkt gerne Cola zum Beispiel, was ungewöhnlich ist und dann kommt er das erste Mal nach Wien und hat das Cola für den Hund und dann ist er einfach begeistert der Gast und machen ihn glücklich. Dieses wiedererkennen. Vienna, 22/1/2015.

10.13 Interview Hotel G, Expert GB/Front Office Manager

1. Welche Position und Aufgaben haben Sie im Hotel?

Ich bin FO Manger, das bedeutet ich bin verantwortlich für den kompletten Rezeptionsbereich, dazu gehört die Rezeption, Check In, Check Out, der Concierge, Portrage, Telefonzentrale und Guest Relation, so eigentlich alles was der erste Ansprechpunkt ist von den Gästen und letzter Ansprechpunkt oder allgemein wenn der Gast etwas von irgendjemanden vom Haus benötigt, kommt er eigentlich zu uns an die Rezeption oder telefoniert er, ruft uns an und wir leiten es weiter.

2. Wie sehen Sie grundsätzlich Beschwerden und wie wichtig sind Beschwerden für Ihr Hotel?

Auf jeden Fall sind sie wichtig. Ich glaub, Das Klischee sagt ‚eine Beschwerde ist ein Geschenk vom Gast. Das ist das schöne Klischee, man sollte es eigentlich auch so sehen, aber es ist nicht immer gleich leicht das zu sehen oder das einzusehen vor allem von anderen Mitarbeitern, weil man nicht unbedingt einsieht an der Rezeption, warum muss ich jetzt angeschrien werden für einen Fehler, was eine andere Abteilung gemacht hat, aber es ist immer wichtig, das raus zu filtern, was sagt der Gast genau, was will er jetzt damit sagen oder braucht er von mir oder kann ich es irgendwie verbessern und kann es vermeiden in Zukunft. Deswegen sehe ich die Beschwerden sehr wichtig, oder eher das Feedback von den Gästen, weil ich muss ehrlich sagen, es ist mir lieber ein Gast der sagt, ok das ist mein Problem, als jemand der nur sagt, dass war schrecklich und sonst keine Information darüber geben will. Alles gemein. Das ist, mir ist lieber, wenn mich jemand anschreit und ganz genaue Details gibt, als wenn jemand nur sagt, Mah Ok.

3. Haben Sie anhand von Beschwerden gemerkt, dass sich Gäste verändert haben?

Muss ich ehrlich sagen, ich habe angefangen mein Praktikum während meines Bachelor, das war vor einigen Jahren schon. Das war in Paris und da war ich als Guest Relation eingestellt. Ich finde die Beschwerden sind noch immer die Gleichen. Am Ende geht es immer darum, das ein Gast Preisqualität will und die Leistung schätzt jeder anders ein, aber am Ende bleibt die Beschwerde das Gleiche und ich finde nicht, dass man sagen kann, dass die Gäste viel gieriger geworden sind oder. Das glaube ich nicht. Effektiv ich glaub wenn man ein tolles Produkt hat, beschweren sie sich vielleicht anders, weil der Gast einfach andere Erwartungen hat. Die Beschwerden, achten sie das die Erwartung, die Erwartung einfach komplett anders ist, als der Service es anbietet.

4. Welche Hilfsmittel sind in Ihrem Hotel vorhanden, um Gäste zu aktivieren ein Feedback zu geben?

Es gibt natürlich immer bei uns, dass man die Gäste bei der Abreise fragt, ob alles in Ordnung war. Wir versuchen auch immer Courtesy Calls zu machen. Jeder Mitarbeiter hat den Auftrag während seiner Schichte zwei zu machen, bedeutet das wir Gäste, egal ob er gut gelaunt war oder schlecht gelaunt war, oder was dann auch, das man randomly sich zwei Gäste auswählt, die dann anruft und sagt, ist alles in Ordnung, kann ich etwas gutes für sie tun. Was dann ein Gast auch ausnutzt und sagt, ja eigentlich doch, muss ich etwas anmerken, muss ich aber sagen, dass wir nicht so große Erfahrungen haben, dass da so große Beschwerden kommen, aber eher so Punkt und kleines Feedback. Mir ist aufgefallen die Klimaanlage ist trotzdem eine Beschwerde obwohl es nicht ausschaut wie eine Beschwerde. Dann beim Check Out, da gibt es noch diesen Notizbogen, den ein Gast ausfüllen kann aber dieser ist nur auf Anfrage, die lagen im Zimmer, aber das gibt es nicht mehr, aber sind an der Rezeption, wenn jemand fragt, haben sie vielleicht einen Fragebogen dafür und dann gibt es noch einen Questionnaire den alle Gäste bekommen per Email wo sie selber noch einmal Feedback dazugeben können und unser Guest Experience Index, dass sie da noch einmal Feedback geben können, aber das ist nach Abreise halt.

5. Wie geht das Top-Management mit Beschwerden um?

Genau, das ist so, dass wir von Gästen die diesen Questionnaire nach der Abreise, da gibt es eine Frage, ob die Expectations erreicht wurden und der Gast antwortet mit Nein, kommt automatisch ein Hot Alert. Das ist ein Email. Da gibt es was, ein Gast für ein Feedback gegeben hat, sowas bekommt jeder Head of Department um mit der Nase wirklich wieder auf den Boden zurückzukehren und zu sagen ok, das war los, das glaub ich, dass da meistens das Top Management involviert ist, ansonsten jede Abteilung für seine eigene Beschwerden schaut. Wir haben auch Starguest, das ist ein eigenes Computersystem, in das jeder Gast gespeichert ist und alles eintragen können und da hat jeder Abteilungsleiter seine Verantwortung da rein zu schauen, was ist für mich reingekommen, wo kann ich mich verbessern.

6. Hat ihr Hotel eine genaue Strategie (formell oder informell) oder Abläufe, wie sie mit unzufriedenen/reklamierenden Gästen umgehen?

Was ich meinen Mitarbeitern immer beibringe ist LAST. Listen, Apologize, Solution and Thank the Guest, das man einfach mal diese Standards nicht unbedingt, man einfach weiß, wie gehe ich mit einer Beschwerde um, sodass es diese Standards, vor allem weil es einem Guideline bringt einen Mitarbeiter nicht unbedingt geschult um mit Beschwerden umzugehen, ein Guideline hat, ok was mache ich jetzt um damit umzugehen, anderseits muss jede Beschwerde ein-

getragen werden in Starguest, muss man auch dazu ehrlich sein, dass das nicht immer klappt weil man einfach keine Zeit hat, oder es einfach vergisst, oder weil man es nicht als eine Beschwerde sieht, weil der Gast hat etwas bei Check Out nur kurz erwähnt und das ein Mitarbeiter das nicht als Beschwerde sieht und das dann nicht glaubt, dass es wichtig ist und es eintragt, aber standardisiert ist, dass der Mitarbeiter an erster Stelle für den Gast da ist, wenn er das eintragt, wenn das dann schlimmer wird, dass dann der Duty Manager angerufen wird und die Beschwerde dann handelt oder wenn ich dann da bin oder mein Stellvertreter.

a. Gibt es eigene Analyseverfahren im Hotel um Beschwerden aufzulisten?

Wir können in diesem Starguest ganz genau nach Kategorie ziehen, von Staffing bis Klimaanlage, man kann sehr detailliert daraus ziehen und auch in den GI, diesen Questionnaire, den man danach bekommt, kann man auch wiederum Top 10 Problems, von den letzten 30 Tagen, von nur den Elite Members, von unseren Loyalitätsprogramm, von Gästen, die nur über das Wochenende da waren, was die Gäste dann angeben kann man genau die Statistiken ziehen was ich ehrlich sagen muss zu wenig bei uns gemacht wird. Es gibt noch viel mehr Potential, dass man es effektiver nutzen kann. Man könnte es noch viel mehr ausnutzen, aber liegt nicht in meiner Priorität Statistiken zu ziehen, weil es ist wichtiger, dass ein Gast damit umgeht und ein Gast zufrieden ist, als das man sich Stunden beschäftigt mit Statistiken rauszuziehen.

b. Haben Sie auch eine eigene Software oder ein eigenes Programm für Feedbacks?

Genau man kann Starguest als Software sehen, die sich damit beschäftigt. Es gibt sicher Abteilungen, die das mehr benötigen, weil ich glaub Front Office ist ja auf dieses Softmanagement und Softskills was man nicht in Zahlen ausdrücken kann, z.B. die Klimaanlage kann man genau sagen, soviel Prozent gab es in Klimaanlagen aber wenn jemand schreibt ein Mitarbeiter an der Rezeption war nicht freundlich, das ist schon schwieriger. Trotzdem kann man die Top 10 Problems sehen, ja Check In war in den Top 10, dann kann man weiter schauen, was hat der Gast noch angegeben, ist das weil sein Zimmer noch nicht fertig war, ist er weil er kein Upgrade bekommen hat, wie er es erwartet hat, dann kann das wieder genau in Detail schauen.

7. Welche Mittel (Empowerment, Flexibilität) haben ihre Mitarbeiter um mit reklamierenden Gästen umzugehen?

Ja grundsätzlich dürfen sie schon flexibel handeln wenn es um Kleinigkeiten geht, jemand hat ein Problem gehabt im Zimmer, und er hat für das größere Zimmer gezahlt und man nimmt diesen Upsell wieder runter, oder das Frühstück war ein Problem und das man da flexibel handelt. Richtig kompensieren eher nicht, weil sich die meisten nicht sicher sind. Man könnte sie

schon mehr empowern, aber liegt muss ich sagen nicht 100% in meiner Priorität mehr Empowerment reinzubringen. Wäre sicher nicht schlecht, aber wir haben auch immer ein Guest Relation Supervisor da, der immer empowered ist um da einmal eine Kompensation rauszugeben. Es ist immer jemand im Dienst der Empowerment hat, es gibt auch immer einen Duty Manager, dass sollte kein Problem sein.

a. Wie gehen Sie mit Beschwerden um, die Gäste über Social Media oder Reiseplattformen tätigen?

Wir beantworten bei uns auf Tripadvior alle Kommentare. Ziel ist es das wir 80% von den negativen Kommentaren beantworten und 20% von positiven, aber wir versuchen immer mehr natürlich zu machen. Wir beantworten hauptsächlich nur die Deutschen und die Englischen Kommentare, Französisch versuchen wir auch immer zu beantworten, wenn es einmal eine Fremdsprache ist, die wir nicht verstehen, das wir es auf Google translaten und es dann versuchen auf Englisch zu beantworten, weil ich glaube es ist genauso wichtig, wenn es nicht sogar nicht wichtiger ist, dass man auf Social Media darauf reagiert, als wenn man gar nicht darauf reagiert.

b. Haben Sie spezielle Beschwerdemanagement Trainings für Ihre Mitarbeiter?

Es gibt ein Service Recovery Training, dass was vorgesehen ist, wo die Mitarbeiter in Classroomtrainings kommen und Rollenspiele machen und anderseits ist es sehr viel on the Job. Dieses LAST ist etwas, was ich ihnen sehr oft beibringe und weil ich selber als Trainingsmanager gearbeitet habe, wie wichtig es ist, dass man es in der Theorie mitgibt und sehr viel on the Job, dass man den Mitarbeiter mitgibt, Hey, du solltest damit umgehen können, oder schau mal oder was auch immer.

8. Wie reagieren Gäste auf einen guten Beschwerdemanagementprozess?

Man merkt schon, das mit den Gästen, wenn man richtig viel Zeit sich für denen nimmt, sie auch zufriedener eigentlich raus kommen, weil sie vielleicht doch überrascht sind, weil sie es nicht erwarten, dass da jemand sich noch die Mühe nimmt, Zeit und wenn man sich da nochmal richtig reinsteigt und sie dann sagen: Poah, weil die Erwartung komplett anders ist. Und das hat jeder, wenn die Erwartung komplett niedrig ist und man plötzlich etwas viel besseres bekommt ist man zufriedener. Was sehr viele im Kopf haben, so eine Standardidee, einer beschwert sich und will etwas umsonst, hab ich schon öfters gespürt, wenn jemand den Gast etwas umsonst gibt, etwas von der Rechnung nimmt und es dann ok ist, dass der Gast dann gar nicht zufriedener ist. Ja der regt sich nicht mehr auf, weil er für den Service nicht mehr zahlen musste, aber dann noch immer nicht sagt, Poah ich glaub an diesem Haus oder bin davon be-

geistert. Weil ich muss ehrlich aus meiner Erfahrung sagen. Ich krieg immer positiveres Feedback von Gästen, bei denen ich gar nichts kompensiert habe, bei denen ich mich entschuldigt habe und geschaut habe, dass sie ein besseres Zimmer kriegen, dass man eigentlich statt zusagen sie brauchen für heute Nacht nichts zahlen, hey ich schaue sie bekommen ein besseres Zimmer, ich kümmere mich persönlich darum, dass die eigentlich viel positiver sind als die wo man sagt Ja Ja, du brauchst nix zahlen. Ich bin noch immer davon überzeugt, das man von einer Beschwerde, jemand loyaler machen kann, als der sich gar nicht beschwert hat.

9. Konnten Sie nach einem guten Beschwerdemanagementprozess einen positiven Effekt oder eine positive Auswirkung in Bezug auf Gästeloyalität und stärkere Beziehungen zu Ihrem Haus feststellen?

Ja ich glaube, ja teilweise schon. Durch den Prozess, dass er sagt durch den Mitarbeiter, wenn es der Mitarbeiter handelt im Endeffekt und man wird loyal zum Mitarbeiter und ich glaube bei unseren loyalen Gäste realisiert man nicht das die loyal sind, wegen der Mitarbeiter, weil sie einfach jedes Mal zurückkommen, aber die haben auch irgendwie eine Beziehung zu den Mitarbeitern. Wenn eine Beschwerde gut gehandelt wird, ist es weil ein Mitarbeiter oder 2, 3 bestimmte Mitarbeiter sich besonders gut darum gekümmert hat und wieder loyal zu diesen Menschen wird und das ist um was es bei der Loyalität geht. Wenn man etwas nur umsonst gegeben hat, hat der keine Beziehung zu jemanden aufgebaut, hat er keine Beziehung zum Haus. Das ist wie wenn man eine Jeanshose kauft, die hat ein Loch und man geht wieder zum Geschäft, bringt die Jeanshose retour und keiner macht etwas. Wenn du es wieder zum Geschäft bringst und er gibt dir vollen Service dafür sagst du Poah ich bin begeistert und man geht wieder. Aber wenn der nur eine neues Jeanshose mitgibt, dann hast du nicht unbedingt die Loyalität zu dieser Jeanshose, du hast nur eine andere gekriegt. Das ist glaub ich im Moment dieser Menscheneinsatz das man diese Loyalität zum Mitarbeiter kriegt.

10. Glauben Sie, dass ein gutes CRM Management das Image des Hotels erhöhen kann?

Sure, auf jeden Fall, aber wiederum glaub ich weil man das Image auf den Mitarbeiter verbindet und wenn man eine Beschwerde hat und einen schlechten Mitarbeiter, ein Mitarbeiter, der sich nicht persönlich drum kümmert geht es genauso kaputt, weil er wieder enttäuscht ist von einem Menschen und sich damit dem Image von diesen. Das ist glaub ich jetzt, das ein Service soviel ausmacht von einem Menschen sicher in der Hotellerie, wir haben einfach ein Produkt von Menschen angeboten wird und damit baut man eine Beziehung auf.

11. Wie könnten Sie Beschwerdemanagementprozesse in Ihrem Hotel verbessern?

Ich würde mir wünschen, dass man die Zeit hätte, den Gästen viel pro aktiver zu kontaktieren, während des Aufenthaltes schon. Zweitens, dass man von dieser Angst irgendwie wegkommt, eine Beschwerde bedeutet negativ, aber grundsätzlich, ich glaube das ist immer sehr schwierig, ein Beschwerdemanagement oder Handling Prozess zu Optimalisieren. Ich glaube vor allem dass es dem Follow up nachher, was es noch wichtiger macht und nicht unbedingt wie man mit dem Gast umgegangen ist, aber machen wir etwas um das zu vermeiden, das wieder etwas passiert. Oder wir jetzt sagen, es ist jetzt erledigt, der Gast ist wieder zufrieden und der nächste Gast, der wieder in das gleiche Zimmer eincheckt, hat wieder das gleiche Problem, fangt wieder bei Null an. Ich glaube, dass man da optimalisieren kann. 1. Kann ich pro aktiv vermeiden, dass die Beschwerde eigentlich überhaupt stattfindet. Das ist eigentlich das, woran ich am Liebsten arbeiten würde.

12. Wie ist bei Ihnen die Philosophie, wann bedanken sie sich nach einer Beschwerde?

Also ich muss sagen, ich mach das am Ende sehr oft, weil man dann mit dem Gast irgendwie wieder die Beziehung hat und der Gast sagt, Dankeschön und ich dann sage: Danke Ihnen, denn sie haben uns jetzt die Chance gegeben uns zu verbessern und man kommt nicht immer zur Chance sich beim Gast zu bedanken, weil viele Gäste wollen nicht und regen sich nur auf. Man kann daher erst dazu kommen wenn man eine Beziehung aufgebaut hat und deshalb ich meinen Mitarbeitern immer beibringe, hört zuerst mal zu, lass dich einmal anschreien, hör einmal zu und wenn er dich mit etwas Persönlichem anschreit, lass es einfach, lass es einmal passieren und nimm es nicht persönlich.

Vienna, 22/1/2015

10.14 Interview Hotel G, Expert GC/Trainings Manager

1. Welche Position und Aufgaben haben Sie im Hotel?

Ich bin im Haus zuständig für Training, somit für die ganzen Lehrlinge, das heißt, ich hab Training sowohl für Linestaff als auch für Leadershiptraining mach ich im Haus. Ich bin zuständig auch um irgendwelche Hotelprojekte umzusetzen und zu schauen das alle Brandstandards in Line sind und unsere Mitarbeiter freundlich sind, das neue Mitarbeiter gut eingeschult werden, das Trainings gemacht werden, online aber auch ich gebe Trainings, dadurch dass wir ein Kettenhotel sind und auch verbunden sind, gibt es einige Vorschriften die wir einhalten müssen, dafür bin ich auch zuständig , auch für die ganzen Lehrlinge.

2. Wie sehen Sie grundsätzlich Beschwerden und wie wichtig sind Beschwerden für Ihr Hotel?

Ich sehe eine Beschwerde als eine Möglichkeit um einen Kunden an uns zu binden. Das heißt ich sehe es nicht negativ, ich sehe es positiv, dass er was sagt. Viele sagen nichts und es kommt immer drauf an wie wir reagieren. Wenn wir gut darauf reagieren, dann binden wir diesen Gast, kann ein loyaler Gast aus ihm entstehen.

3. Haben Sie anhand von Beschwerden gemerkt, dass sich Gäste verändert haben?

Das auf alle Fälle, durch das ganze Internet. Das heißt Tripadvisor, oder irgendwelche anderen Medien, in den letzten Jahren hat es sicher sehr viel verändert von der ganzen Beschwerdestruktur. Da ich in den letzten Jahren auch im Ausland gearbeitet habe, kann ich auch sagen, dass es einen kulturellen Unterschied auch gibt. In Großbritannien schreiben sie noch immer gerne Briefe, elendslange und beschweren sich wahnsinnig gerne. Das gibt es viel mehr Beschwerden als z.B. in einem Hotel in Dubai oder irgendwo anders auf der Welt. Ich sehe da sehr kulturelle Unterschiede sicher noch, aber generell, ja es ist für die Gäste durch die ganzen Social Media hat sich die ganze Beschwerdekultur sicher verändert bzw. für uns sind diese Portale wichtig, weil sich Gäste schon diese Feedbacks lesen und dann auch sagen, jetzt bin ich im Hotel und das und das oder buche ich ein Hotel aufgrund dessen nicht, es ist deswegen für uns schon wichtig, das wir das auch pflegen, wir ignorieren das nicht sondern bedanken uns da auf solchen Portalen für Feedback und pflegen das auch.

4. Welche Hilfsmittel sind in Ihrem Hotel vorhanden, um Gäste zu aktivieren ein Feedback zu geben?

Das ist auch wieder etwas, aufgrund der Kette sind wir in gewissen Systemen einfach drinnen, gegen dir wir uns auch gar nicht wehren können. Vor allem wird nach jedem Aufenthalt, Gästen, wenn wir diese Emailadressen haben, an denen ein Dankeschön geschickt wird, und sagen ebenfalls ob sie eine Fragebogen ausfüllen können. In F&B macht man es teilweise noch manuell, also man fragt sie, können sie uns das ausfüllen und im Restaurant wird auch Feedback akquiriert. Da gibt es auch solche Ratings, die von Starwood kommen, die für uns eigentlich, das ist schon ganz positiv, das hat sich für uns positiv geändert. Die raten das und wird dann für uns schon ausgewertet und dann bekommen wir einen Graphen, den wir uns als Manager anschauen und sagen können. Puh da ist es raufgegangen, dort runtergegangen, wir kriegen einen Alert was Gästefeedback betrifft und haben uns damit entwickelt mit dieser ganzen Digitalisierung. Proaktivität der Mitarbeiter ist eine weitere Sache. Das sind Standards, die wir haben, wie z.B. beim Check Out Farewell sagen wir Auf wiedersehen und Dankeschön aber wir lassen den Gast nicht vorher gehen, bevor wir nicht fragen, wie war es eigentlich bei uns, wie hat es ihnen bei uns gefallen und da eben das wirklich zu bekommen bzw. im Restaurants hat ihnen das Essen geschmeckt, oder irgendwelchen Department in denen sie waren und zu fragen und das ist jedenfalls ein Tool das wir benutzten um die Gästezufriedenheit zu messen. Ob jetzt eine Speise von der Rechnung genommen wird oder eine Kompensation gegeben wird, kommt ganz auf den Gast drauf an. Grundsätzlich wie wir unsere Mitarbeiter trainieren, wir legen sehr viel Wert auf Social Kompetenzen und Empathie. Das ist immer wichtig Empathie zu zeigen bei einer Beschwerde und Menschenkenntnis. Wir sind sicher in einer Sparte, wo unsere Mitarbeiter mehr Menschenkenntnis vor allen besitzen müssen. Wir sind in einer Sparte, in einem Beruf, wo unsere Mitarbeiter mehr besitzen müssen als in anderen Berufen und es ist schon Empathie zu zeigen, ja ich bin jetzt voll bei dir, das kann man mit der Körpersprache machen, das kann man mit der Betonung in der Stimme machen, dem Gast zu zeigen, ich nehme dich ernst. Bei uns ist es oft so, dass unsere Mitarbeiter, eine Beschwerde nicht zum ersten Mal hören von diesem Gast. Der Gast muss sich aber fühlen, als ob er es zum ersten Mal hört, obwohl er es an diesem Tag schon 10 Mal gehört hat. Wann sich ein Gast von sich aus beschwert, dann ist es meistens was in mehreren Zimmer ist oder öfters vorkommt. Da setzen wir sehr viel Empathie und wir haben auch eine personalisierte Rückerstattung, wenn ich jetzt sage, einem Gast ist das Steak zu kalt oder zu roh und dann bringt es ihm nichts, wenn ich ihn auf ein Dessert einlade, sondern dann schau ich lieber, dass ich mich entschuldige, das Steak mitnehme nach hinten kommt, dabei stehe und schaue, dass das sofort gemacht wird so wie es gehört und es dann zum Gast hinstelle so schnell wie möglich und noch einmal mich entschuldige und ein Follow up mache, hat es ihnen jetzt geschmeckt und alles gepasst. Ich brauch keinen Gast auf irgendetwas einladen, ich muss einfach schauen, dass es einfach funktioniert und nicht ein zweites, drittes Mal passiert, das ist das einzige auf was ich schauen muss, das reicht den meisten Gästen auch schon. Vor allem im Restaurant, als nette Geste

kann es sein, unserer Mitarbeiter sind auch befugt dazu, zu sagen, ich darf sie, da sie das Problem mit den Steak gehabt haben, jetzt auf ein Schnapserl zum Schluss einladen, wie auch immer, überhaupt kein Problem.

5. Wie geht das Top-Management mit Beschwerden um?

Das passiert sehr oft, dass oder was heißt oft, schon öfters Beschwerden auch direkt an GM, meistens adressiert, das sind die auf jeden Fall, die wir auch beantworten und den Gast zurückschreiben. Also manche Beschwerden eskalieren bis nach oben, grundsätzlich ist aber unser aller Interesse das nicht eskalieren zu lassen, also wirklich präventiv zu sein, wenn zumindest einfach schauen, wie in ihr eigenes Bankkonto. Wenn man jetzt anfangt, nein sie zahlen was ein und nehmen immer wieder was weg, dann ist das schlecht und wird mal minus und so ist es das Bankkonto des Gastes, der Gast kommt an, wird die Tür aufgemacht, Pluspunkt, er wird nett gegrüßt, der Gast geht zur Rezeption, freundlich gegrüßt und da war das und das und der war engaged und hat alles gepasst, Pluspunkt am Bankkonto, Gast geht ins Zimmer hinauf und findet ein Haar in der Badewanne, Minus am Bankkonto, am nächsten Tag geht er frühstücken, wird ihm sein Lieblingskaffee hingestellt, fettes Plus am Bankkonto. Dieser Gast wird sich nicht beschweren. Wenn er sich für das Frühstück anstellen muss, keinen Sitzplatz bekommt, ist das wieder ein Minus, dann ist die Toilette überschwemmt, wieder Minus und wenn sich diese Minus häufen wird er sich beschweren. Das ist auch das wie ich das immer erkläre, wir das geht.

6. Hat ihr Hotel eine genaue Strategie (formell oder informell) oder Abläufe, wie sie mit unzufriedenen/reklamierenden Gästen umgehen?

Standardisiert nicht, wir haben ein Modell und dieses ist sehr loose, das ist wie wir die Mitarbeiter trainieren, aber das ist nicht irgendwie, es gibt ja unterschiedliche Methoden, es gibt das Reedmodell oder LAST Methode, es geht alles auf das selbe hinaus. Ich muss den Gast lesen, was der Gast will in dem Moment und einfach zuhören und einfach mal Pause machen, lower steam, das sind die ganzen Sachen die man in einem Buch lernt und das ist auch so. Da muss man nicht, das ist auch wirklich, wir arbeiten nach diesem Modell. Da ist die Empathie in der Mitte, das ist absichtlich ein Kreis, weil es gibt keine Reihenfolge. Ich kann meine Reihenfolge nicht durchziehen, und mich entschuldigen, wenn der Gast will, dass ich ihm einmal zuhöre. Listen machen. Nur weil ich im Kopf habe, ich muss mich entschuldigen und dann erst zuhören, dass ist ein Schwachsinn. Also Empathie, herausfinden was will der Gast, kann irgendwo beginnen, das ich sage ich frage nach etwas, ich entschuldige mich, sage einmal gar nichts, er kann einmal alles rauslassen, alle Gefühle und dann Paraphrase und dann am Schluss ist es noch immer so, dass es eine persönliche Solution gibt und dann ein Follow up, das ist ganz wichtig, ob der Gast zufrieden ist oder nicht. Das ist die Methode, wie wir unsere Mitar-

beiter trainieren, aber das ist alles sehr loose sag ich einmal und locker, weil wir keine Roboter haben wollen, die da am Front Desk stehen.

a. Gibt es eigene Analyseverfahren im Hotel um Beschwerden aufzulisten?

Ja kann analysiert werden, dazu haben wir auch ein Portal, wo es reinkommt, wird für uns analysiert, da können wir uns anschauen, es bekommt jeder Departmenthead , da schauen wir das wir, das wird getracked und dann haben wir jedes Monat die Top 10 Issues, wobei jetzt das letzte Jahr um ein Bsp. zu geben haben wir massive Internetprobleme gehabt, immer unter den Top 3, jetzt ist es weg von den Top 10, ok was ist das Problem, ok Internet, wir haben herausgefunden, wir machen, wir arbeiten sehr viel mit Seg Sigma, also Starwood arbeitet sehr viel mit Seg Sigma, es war eines von den Projekten, da hat sich dann ein Mitarbeiter ziemlich reingehängt und das ist jetzt weg das Issue, weil wir eine Lösung gefunden haben, wir haben sehr viel Geld investiert, aber es ist jetzt weg und die Gäste sind zufrieden. Ganz wichtig forsche die Generationen die es gibt, die werden immer mehr connected. Jetzt fangen ab 2020 die Millenniums zu reisen an. Generation Y ist schon voll da mit ihrem ganzen Social Media. Wenn wir nicht eine Superleitung haben und Internet in jedem Raum, dann gehen die Crazy, weil die brauchen das.

7. Welche Mittel (Empowerment, Flexibilität) haben ihre Mitarbeiter um mit reklamierenden Gästen umzugehen?

Grundsätzlich ja, Empowerment ist schon da, ob der jetzt einmal ein Frühstück runter nimmt von der Rechnung oder so weil er sich denkt, es passt schon, ok das würd auch jeder Departmenthead unterschreiben, aber in gröberen Fällen, wir sagen, wir lassen unsere Mitarbeiter sicher nicht irgendeine Roomnight runternehmen, dass nur ein Top Manager.

a. Wie gehen Sie mit Beschwerden um, die Gäste über Social Media oder Reiseplattformen tätigen?

Das ist auf jeden Fall so, was wir auf Tripadvisor machen, ist das so, dass wir es immer beantworten, es wird dann beantwortet von unserem Management, vom Topmanagement, erstens einmal für das Feedback danken, mit dem Gast Kontakt aufnehmen aber auch dort auf dieser Seite eine Rückmeldung schreiben, ansonsten würde es dort stehen, wir können das nicht löschen lassen, es geht auf diesen Social Media Sachen nicht, aber wir schauen schon, dass bei diesem Tool eine Antwort dabei steht.

b. Haben Sie spezielle Beschwerdemanagement Trainings für Ihre Mitarbeiter?

Das ist zum Beispiel nächste Woche, da haben wir zum Beispiel dieses Modell, das ist umgestellt worden, das gibt es noch nicht so lange, das nennt sich Service Culture bei uns. Diese Service Culture, da muss jeder Mitarbeiter einmal in seinem ganzen Starwood Leben, wird ihm dieser Gap beigebracht, aber ich mache noch zusätzlich diese Service Recovery Trainings, wo es in Form von Rollenspielen geht. Es wird ihnen gezeigt, wie sie ihnen antworten, aus diesen Gästen machen wir loyale Gäste und das könnt ihr auch, es kann jeder von uns und Beschwerden gehen jeden von uns an. Das findet nächste Woche statt, da werden in verschiedenen Szenarien das Modell vorgestellt, dann werden Szenarien ausgegeben und dann gibt es Rollenspiele und danach gibt es Feedback von den anderen Mitarbeitern, denn dann sieht man einmal wie man es macht. Ich habe unterschiedlichste Abteilungen zusammen, vom Front Office, vom F&B und die können nur voneinander profitieren.

8. Wie reagieren Gäste auf einen guten Beschwerdemanagementprozess?

Bei guten Beschwerdemanagement, bzw. ich kümmere mich darum und schaue mich um, warum sich der Gast beschwert. Bei einer Beschwerde, die Klimaanlage geht nicht, kann ich entweder wenn der Front Office Agent das gut macht, kann ich innerhalb von einer halben Stunde kein Problem mehr haben. Wenn das nicht gut gemacht wird, dann kann sich das aufbauschen und eskalieren bis zu einer Beschwerde werden, die bis zur Direktion hinaufgeht. Ich bin da der feste Überzeugung, das unsere Mitarbeiter, Front Line, das Zügel in der Hand halten wie sie reagieren und die Beschwerde des Gastes wertschätzen, wie schnell sie reagieren bzw. wirklich es weiter geht, wie wir damit umgehen , dann können wir loyale Gäste gewinnen.

9. Konnten Sie nach einem guten Beschwerdemanagementprozess einen positiven Effekt oder eine positive Auswirkung in Bezug auf Gästeloyalität und stärkere Beziehungen zu Ihrem Haus feststellen?

Wenn wir es richtig machen hat es einen positiven Effekt auf die Gästeloyalität.

10. Glauben Sie, dass ein gutes CRM Management das Image des Hotels erhöhen kann?

Absolut, es hat einfach nur mit Professionalität zu tun, wenn wir Beschwerden gut handeln können und uns professionell verhalten können, hat das sicher mit gutem Ruf zum Tun. Ja es ist zwar das und das passiert, aber sie haben sich so toll verhalten und ich würde trotzdem wieder hinfahren, ich bin da in guten Händen. Das ist egal in welchen Haus sie sind, ob sie in der Tophotellerie sind, 5 Sterne Plus, Luxushotellerie, wo die Beschwerden einfach mehr sind,

weil der Gast mit gewissen Erwartungen hinkommt, es geht ja einfach nur darum. Es geht ja nur darum, ob ich die Erwartungen erfüllen kann. Mehr ist es nicht.

11. Wie könnten Sie Beschwerdemanagementprozesse in Ihrem Hotel verbessern?

Sicher mehr Trainings, wie schon gesagt, dieses neue Programm, da sind wir gerade dran, es unseren Mitarbeitern vorzustellen. Wirklich personalisierte Ergebnisse zu schaffen, wenn sich ein Gast beschwert, nicht mein Standardtreatment raufschicke und sage ja, Entschuldigung noch einmal und da sind irgendwelche Erdbeeren drauf oder Pralinen, das braucht er meistens nicht. Aber wenn ich raufschicke, da kann ich wieder auf unsere Brand eingehe, ein kleines Clansicare raufschicke, was typisch für Le Meridien Brand ist, eine nette Karte dazuschreibe und ihnen sage, ich darf sie morgen einladen auf einen Kaffee, kommen sie runter. Ich habe gesehen, sie trinken gerne Kaffee, weil es auf der Rechnung ist. Ich lade sie morgen auf das Frühstück ein, dann ist das viel was persönlicheres, als wie ich schicke ihnen ein 0815 Treatment hinauf, oder lass die Gäste gehen, wollen nächsten Tag irgendwo hin fahren und ich sage, wir übernehmen die Fahrt z.B. das sind alles Sachen, wo man den Gast auch kennen muss. Das ist auch sicher auch, was unsere Gäste besser kennenlernen, bessere Beziehungen aufbauen, so was ist sicher etwas, was wir verbessern müssen und daran arbeiten können.

Vienna, 22/1/2015

10.15 Interview Hotel H, Expert HA/General Manager

1. Welche Position und Aufgaben haben Sie im Hotel?

Als General Manager ist man ja übergeordnet für alles zuständig. Der sogenannte Generalist, der seine Spezialisten, durch die ganzen Abteilungsleiter coacht und sicherstellt, das die halt die Werkzeuge haben um den Job ordentlich machen zu können. Der General Manger muss von alles, über alles muss man eine Ahnung haben, aber man muss jetzt nicht der Spezialist in allem sein. Das ist ganz wichtig, weil man sonst natürlich, sich in irgendetwas verrennt und der Fokus auf eine Sache legt, was nicht passieren darf. Ganz wichtig, der Hoteldirektor ist nicht für das Tagesgeschäft, auch für das Tagesgeschäft zuständig, aber primär für das zukünftige Geschäft. Meine Aufgabe ist es sicherzustellen, das auch nach Morgen, nächstes Jahr, dass das Hotel gut läuft und, dass das Business reinkommt. So kann man das grob beschreiben.

2. Wie sehen Sie grundsätzlich Beschwerden und wie wichtig sind Beschwerden für Ihr Hotel?

Extrem wichtig und deshalb ist es auch bei uns ganz klar Chefsache. Ich stell sicher, dass wir im Hotel einen Kommunikationsfluss haben, dass ich bescheid weiß über alle, über alle Gäste, über jeden Husten, den ein Gast hat, damit ich dann selber entscheiden kann ob ich intervenier oder nicht. Wichtig ist es auch das man jede Beschwerde ernst nimmt und deshalb wo ich nichts dagegen habe das eine Beschwerde, dass ist mir natürlich am liebsten von jedem Mitarbeiter, egal in welcher Position er ist, das die Beschwerde gelöst, aber ich muss Feedback haben, ich muss wissen wie es gemacht wird oder wie das gelöst wird, weil natürlich viel Juniorleute denken, die Beschwerde ist gelöst, weil man jetzt irgendwie jemanden ein Glas Champagner ausgegeben hat, aber es ist nicht so. Deshalb nutze ich natürlich dies Kommunikation auch, diese Information auch um entweder noch einmal zu intervenieren, um noch einmal sicherzustellen der Gast wirklich happy ist und auch um meine Leute coachen, um ihnen zu sagen, du hier, du hast zwar gedacht, er ist jetzt happy aber meistens ist es so, dass noch irgendetwas zurückkommt. Für mich ist es natürlich so, wenn ich mich involviere, was sehr häufig ist, dann muss halt das Problem auch auf jeden Fall gelöst werden. Das heißt, wenn das in Stufen unter mir schon gelöst wird, ist es günstiger, als wenn ich die Beschwerde handle, weil ich muss ja sicherstellen, dass sie gelöst ist. Das heißt, die Kompensation, wenn es eine Kompensation gibt, fällt natürlich höchstwahrscheinlich höher aus, als wenn der Mitarbeiter schon mit dem Gast vor Ort, bevor er ausgecheckt hat, dann auch das Beschwerdehandling macht. Superwichtig zusammenfassend, superwichtig, ich beantworte auf alle Beschwerden persönlich. Beschwerdehandling sowie es früher war ist es ja nicht mehr. Es heißt alles was auf Tripadvisor geschrieben wird ist ja keine Beschwerde, das sind ja Kommentare aber das fällt alles ins gleiche Thema. Mann muss drauf antworten, man muss zeigen, wie man mit den Feedback mit den Gästen umgeht. Am Ende wenn es jetzt ein Feedback, was nicht berechtigt ist, klar wenn sie einen direkten Kontakt haben, ist es einfacher zu sagen, ohne das er sich schlecht und belehrt fühlt, aber auf den Social Media Plattformen ist es sehr schwierig. Im Endeffekt muss man sagen ok, der Gast ist König, er hat ein Erlebnis als nicht schönes

empfunden. Da muss man sagen, ok es tut uns leid, gerne versuchen wir es beim nächsten Mal besser.

3. Haben Sie anhand von Beschwerden gemerkt, dass sich Gäste verändert haben?

Ganz klar, so das der Gast schon weiß, nicht jeder, aber viele Gäste wissen, wie sie im Endeffekt auch was kostenfrei bekommen. Wie sie sich beschweren und inwiefern man Druck auf das Hotel ausüben kann und da sind die sozialen Medien natürlich prädestiniert dafür und jeder Hotelier der halt, oder jedes Hotel, das ein gutes Ranking hat und wir sind Nummer 2 bei Tripadvisor und das ist sehr sehr wichtig für uns und da kann man sich nicht erlauben, dass einer etwas Schelches schreibt und da muss man schon sehr viel Psychologie walten lassen, die Gäste und Kunden teilweise auch ein bisschen beeinflussen, dass man sicher stellt, dass was öffentlich auch geschrieben wird auch öffentlich ist.

4. Welche Hilfsmittel sind in Ihrem Hotel vorhanden, um Gäste zu aktivieren ein Feedback zu geben?

Also es gibt verschiedene Sachen. Es gibt einmal das ist ein externer Provider, mit dem wir arbeiten, der heißt Medalia, der schickt jedem Gast, der ausgecheckt ist, einem Tag oder zwei Tagen nach Check Out, wenn wir die Emailadresse haben ein Schreiben von mir, wo ich ihm noch einmal danke und ich ihn bitte ein Feedback zu geben. Der Gast kann dann entscheiden, ob er ein kurzes Feedback gibt, Minimum zwei Minuten, Maximum 10 Minuten und da kriegen wir auch sehr sehr viel Feedback. Im letzten Jahr haben wir über 12000 Antworten gekriegt, dass schon sehr viel ist, was auch sehr wertvolle Informationen sind. Viele Gäste schreiben auch Kommentare, was mich sehr wundert oder mich freut im Endeffekt. Hier im Hotel selbst haben wir einmal das Konzept der Lady in Red. Ihre Aufgabe ist sicherzustellen, zu sehen welche Gäste happy sind, nicht happy sind und ein Problem zu lösen oder auch die Gäste die happy sind einfach nochmal loyaler zu machen und sicherzustellen das sie wieder zurückkommen und zweitens sie auch drauf anzusprechen, wenn sie so happy sind bitte geben sie uns ihr Feedback auf sozialen Medien etc. Da denke ich auch, über die letzten 5-10 Jahre, der Gast auch bereit ist, eher bereit ist Feedback zu geben. Positives und Negatives.

5. Wie geht das Top-Management mit Beschwerden um?

Ja deshalb die schriftliche Kommunikation, deshalb die Übergabe wo drin steht, wenn der Gast nicht happy ist, wenn es ein großes Problem ist, werden sie direkt angerufen. Alles was Gästefeedbackbögen, Tripadvisorkommentare sind, werde ich direkt auf meinem Smartphone halt, da gibt es Apps dafür, da werde ich informiert sodass man so schnell wie möglich drauf antworten kann. Man sieht halt, was der Kommentar, muss ich direkt antworten oder kann ich es einfach, kann ich einen Tag warten bis ich antworte, oder muss ich vielleicht gar nicht darauf antworten. Vielleicht wenn sie sich

Tripadvisor angeguckt haben. Manche Hotels haben die Politik, dass sie auf jeden positiven Kommentar antworten, auf den negativen Kommentar nicht. Einer unserer direkten Mitbewerber. Andere wie es bei uns ist, die antworten nur auf die Negativen. Ganz ehrlich, ich muss nicht auf jeden positiven Review, wir haben sehr sehr viele Positive. Insgesamt 530 Kommentare in der Zwischenzeit, ich muss nicht auf jeden antworten. Im Endeffekt, für den Kunden, der sich informiert auf Tripadvisor ist es wichtig was der Gast schreibt über das Hotel. Es ist auch wichtig, wie antwortet das Hotel wenn es ein Problem gibt, aber danken. Klar man kann immer Danke sagen aber irgendwo ist dann auch ein Limit.

6. Hat ihr Hotel eine genaue Strategie (formell oder informell) oder Abläufe, wie sie mit unzufriedenen/reklamierenden Gästen umgehen?

Es ist total flexibel, aber was ich vorlebe und immer wieder meinen Leuten sage. Es gibt einen Leitsatz und das heißt: „Killing with Kindness. Kill the complain with Kindness“. Das heißt großzügig zu seien und sicherzustellen, dass der Gast wirklich happy ist. Lieber, 5, 10, 15 Euro mehr ausgeben und der Gast ist total begeistert wie man eine Beschwerde gehandelt hat, als wie jetzt knausrig zu sein und zu versuchen ihn mit einem Kaffee abzuspeisen, weil im Endeffekt ist eine Beschwerde eine tolle Möglichkeit, dem Gast wieder zufrieden zu machen und wieder als loyalen Gast wiederzugewinnen. Auch in meiner Laufbahn hab ich da schon viele Stammgäste gewonnen, die den direkten Kontakt mit mir hatten und das bindet. Der Kontakt mit Mitarbeitern mit Führungsposition ist sowieso einer der Punkte, der der Beste ist. Je näher an ihrem Kunden, desto weniger beschwert er sich. Weil er sagt ihnen das dann im Gespräch, wenn irgendetwas war. Das ist dann keine Beschwerde, sondern eine Information. Sie können darauf reagieren, sie entschuldigen sich oder sie stellen sicher, dass es beim nächsten Mal nicht mehr vorkommt.

a. Gibt es eigene Analyseverfahren im Hotel um Beschwerden aufzulisten?

Also ganz wichtig ist das, sie müssen Muster erkennen. Man kann jetzt nicht sagen, dass der Gast sich jetzt beschwert, weil die Limonade nicht geschmeckt hat, dass die Limonade ein Problem ist. Wir dokumentieren jede Beschwerde, jeden Kommentar, auch positive Kommentare. Das macht unsere Trainingsmanagerin und meine Assistentin. Die schreibt alles auf ein Excel Blatt auf, schreibt halt drauf, welche Abteilung betroffen ist, was das Problem ist. Wir kategorisieren das und verschicken das wöchentlich. Ich guck mir das dann natürlich auch an und bitte die Abteilungsleiter das zu analysieren um zu sehen ob es ein Muster gibt. Wenn es ein Muster gibt, wenn jemand 3, 4 Mal in der Woche sagt, dass die Limonade nicht gut ist. Dann haben wir ein Problem mit der Limonade. Dann muss der Barmanager sicherstellen, dass er das Rezept der Limonade einfach abändert und so sind wir vielen Problemen auf die Spur gekommen und können die dann relativ schnell eliminieren.

b. Haben sie eine Software, um Beschwerden zu analysieren?

Die gibt es mit Sicherheit, in großen Hotels schon. Sie müssen sehen. Alles was Software ist kostet viel Geld und in unserer Größenordnung geht das noch alles auf Excel. Sie können auf Excel alles schön filtern, sie können das perfekt archivieren, deswegen ist es für uns das System was wir uns aufgebaut haben und auch effektiv ist. Jeder Kommentar wird auch in den Profilenotes vermerkt, auch was in den Übergaben steht wird Abend, in der Nacht oder in der Spätschicht noch einmal eingetragen. Das ist elementar wichtig, weil wenn ein Gast heute anreist, sehen wir die Profilenotes, sehen wir hat er eventuell ein Problem gehabt, hat er irgendwelche Vorlieben. Vielleicht hat irgendeiner unserer Mitarbeiter ein spezielles Verhältnis zu diesem Gast. Da stellen wir natürlich sicher, dass der Mitarbeiter auch dann da ist um den Gast zu begrüßen. Das ist schon sehr detailorientiert.

7. Welche Mittel (Empowerment, Flexibilität) haben ihre Mitarbeiter um mit reklamierenden Gästen umzugehen?

Generell hat der Mitarbeiter volles Empowerment, nutzt es aber nicht. Ab einem gewissen Level, machen die Mitarbeiter es, ab Supervisor Level machen sie es, aber auf Juniorlevel machen sie es noch nicht. Ich habe überhaupt kein Problem, der Kellner ein Essen ausgibt von 100 bis 150 Euro wenn er sicherstellt, dass der Gast dann happy ist, dass halt die Beschwerde wirklich auch jetzt begründet war. Worüber wir nachdenken, sowie unser Haus in München und Berlin ein Programm dafür einzuführen. Das nennt man das dort das Kare Programm, K für Kempinski und dann are, to Kare for Guests. Wo man einen gewissen Betrag festlegt. Wo man sagt, ok du darfst 50 oder 100 Euro ausgeben um einen Gast zufriedenzustellen. Wenn es das braucht, mach ich das, eigentlich bin jemand einer der nicht unbedingt immer standardmäßig Sachen festlegen will. Ich interviewe jeden Mitarbeiter, bevor ich ihn einstelle und versuche ihm ganz klar zu sagen was meine Philosphie, was unsere Philosophie ist und will ihm auch zeigen, zeige ihm auch dann, dass er eigentlich frei entscheiden kann. In der Natur der Sache ist es so, das die Mitarbeiter, die jungen Mitarbeiter noch nicht soviel Erfahrung, die getrauen sich das noch nicht. Die muss man puschen, wir müssen sicherstellen, dass man immer wieder mit Beispiel zeigen, was sie machen könnten und was wir erlauben, aber ich würde nie jemanden auf die Finger hauen, nur weil er 200 Euro Preisnachlass gegeben hat.

a. Wie gehen Sie mit Beschwerden um, die Gäste über Social Media oder Reiseplattformen tätigen (nur negativ, positiv)?

Die superguten Kommentare sprechen für sich selbst. Da brauche ich nicht noch einmal was schreiben. Jetzt nicht jeden negativen Kommentar, wo der Gast Recht hat, die beantworte ich. Wenn der Gast schreibt, ihm gefällt das Inferiore von der Lobby nicht, antworte ich nicht, weil es eine subjektive Einschätzung ist. Das ist ein eigenes Konzept, eine eigene Einstellung. Wenn sie mit den Kollegen aus den Park Hyatt reden, die sagt ihnen, sie antwortet auf jeden Tripadvisorkommentar. Es muss jeder gucken wie er es am Besten hinbekommt. Im Juli hatten wir eine Beschwerde, wo jemand ge-

schrieben hat, wo 500 Euro geklaut worden sind im Zimmer und das war nicht rechtens, Im Endeffekt kann man das auch angehen, wenn man Beweise hat, dass das nicht richtig ist, dann nimmt Tripadvisor so was auch runter. Da würde ich jetzt nicht drauf antworten, sondern würde sicherstellen das der Kommentar der falsch ist von der Plattform genommen wird. Sonst wenn der Gast sagt, ein Gast hat über Silvester, die Silvestergala geschrieben, er hätte sich gewünscht Livemusik zu haben. Wir hatten 8 Stunden Livemusik, aber ich kann ihn halt nicht belehren. Es tut uns leid das die Silvesterveranstaltung nicht ihren Wunsch entsprochen. Man muss da drüber stehen. Man darf auch nicht immer alles persönlich nehmen.

b. Haben Sie spezielle Beschwerdemanagement Trainings für Ihre Mitarbeiter?

Es gibt ein Beschwerdehandlingtraining, das ist eines der Basisprogramme, aber wenn wir sehen, dass irgendeine spezielle Situation vorkommt, bekommen sie persönliches Coaching. Das ist meistens im F&B Bereich oder im FO Bereich. Wenn jetzt Herr Ollmann, unser Front Office Manager jetzt sieht, dass ein Mitarbeiter eine Beschwerde hatte, wo der Gast gesagt hat, er hätte nicht die Minibar konsumiert, aber der Mitarbeiter hatte darauf bestanden und im Endeffekt den Gast unglücklich nachhause gehen lassen. Dann würde er zu dem hingehen und sagen, hör mal zu und zu ihm sagen, wenn du siehst dass der Gast das absolut nicht will, dann nimm es einfach runter oder sage einen Moment ich muss kurz mal recherchieren, geht kurz mal zurück und fragt mal nach Rat und kann dem Gast sicherer gegenüberstehen.

8. Wie reagieren Gäste auf einen guten Beschwerdemanagementprozess?

Sie reagieren total positiv auf einen guten Beschwerdemanagementprozess. Es ist unglaublich wichtig und ich würde sagen, dass 95% der Gäste, die sich beschweren wieder zurückkommen und dann natürlich, letztens ist ein Brief, Gäste, ein Ehepaar die waren im Dezember da und die haben sich beschwert, weil beide Restaurants exklusiv gebucht waren und dann hab ich das gehandelt. Dann kam sie zurück, wieder gemäß dem Motto Killing with Kindness, hab ihnen dann ein Upgrade gegeben und am Ende des Aufenthaltes haben sie einen Brief geschrieben und gesagt: Wow es war wie nachhause zurückzukommen und es war toll, ihre Großzügigkeit war super, ihr Team ist spitze und die reden jetzt mit jedem wie toll es ist, aber sie reden nicht mehr über die Dezember Angelegenheit wo sie nicht zufrieden waren zurecht.

9. Konnten Sie nach einem guten Beschwerdemanagementprozess einen positiven Effekt oder eine positive Auswirkung in Bezug auf Gästeloyalität und stärkere Beziehungen zu Ihrem Haus feststellen?

Total, noch enger als wenn sie den Gast einfach nur Check in Check Out oder im Restaurant sehen.

10. Glauben Sie, dass ein gutes CRM Management das Image des Hotels erhöhen kann

Ja! Ja klar, aber Ziel darf es nicht sein um zu versuche, das Geschäft nachvorne zu bringen. Es ist klar. Je weniger Beschwerden desto besser, aber wenn eine Beschwerde da ist muss man die mit Vollgas angehen und sicherstellen dass der Gast absolut begeistert dann das Haus wieder betritt.

11. Wie könnten Sie Beschwerdemanagementprozesse in Ihrem Hotel verbessern?

Also es ist generell immer alles verbesserbar. Das wir es noch schaffen, die noch wirklich Jungen, die Juniorpositionen dazu zubringen, auch noch aktiver Beschwerden zu managen. Auch eigene Entscheidungen zu treffen, wie man das Problem lösen kann. Das ist mit Sicherheit was. Je mehr Personal sie haben, desto einfacher ist es natürlich auch auf jeden Gast einzugehen. Das hat natürlich betriebswirtschaftliche Auswirkungen, aber wenn jetzt meine Zimmerrate 100 Euro höher wäre, dann hätte ich mit Sicherheit nicht nur eine Lady in Red, da hätte ich 3, 4 Ladies in Red herumlaufen, um sicherzustellen, dass die ihre Tour am Frühstück machen, das die in der Lobby herumlaufen, das die zusätzlich zu diesen Courtesy Calls die wir machen von unserer Telefonzentrale aus nach dem Checkend um zu fragen ob alles in Ok ist, das dann täglich ist. Sky is the Limit wie man sagt aber das hat natürlich betriebswirtschaftliche Auswirkungen die man auch im Betracht ziehen muss.

Vienna, 21/1/2015

10.16 Interview Hotel H, Expert HB/Front Office Manager

1. Welche Position und Aufgaben haben Sie im Hotel?

Ich bin Front Office Manager im Haus seit der Neueröffnung, seit November 2012 und ich glaube von den Aufgaben her ist es sehr einfach der klassische Front Office Manager. Wir haben verschiedene Supdepartments, denen ich überstellt bin, wie zum Beispiel der Telefonzentrale, Concierge, den Bereich Guest Relation, Rezeption, was untergliedert ist in den Nachtdienst, Doormen, Porter, Page. Das gehört alles zu meiner Abteilung dazu und Aufgaben sind ganz klar, natürlich einen tollen Eindruck zu hinterlassen beim Check In und Check Out, wobei ich sehr viele Administration mache im Bereich vom gesamten Front Office, ob das nun Beurteilungsgespräche sind, Dienstplangestaltung, Urlaubsgestaltung, egal was, es fällt in meinen Aufgabenbereich und hab natürlich auch mit Beschwerden zu tun. Bei uns im Hause, je nach Größe und Intensität der Beschwerde übernehmen es auch unsere Supervisor und unsere Rezeptionisten das Beschwerdemanagement.

2. Wie sehen Sie grundsätzlich Beschwerden und wie wichtig sind Beschwerden für Ihr Hotel?

Also grundsätzlich finde ich Beschwerden, wenn sie konstruktiv sind und uns auch einen Vorteil schaffen bzw. einfach einen Vorteil in dem schaffen, dass man Sachen besser machen kann und einfach konstruktiv sind, finde ich Beschwerden sehr gut, weil es einfach uns hilft, Dinge anzugehen, wo man vielleicht nicht gerade Bescheid drüber weiß und es über den Gast jetzt erfährt, Beschwerden mäßig. Ich glaube man darf Beschwerden nicht vernachlässigen. Es ist schon wahnsinnig wichtig, die Sache annimmt und die auch klärt, dass die Gäste aus dem Haus happy und zufrieden gehen und das man die Beschwerde on the Spot auch wirklich löscht und nicht noch durch irgendwelche Sourcen wie etwa Tripadvisor, es sind ja alles unteranderem Bereiche, wo Gäste etwas darlegen können. Das so etwas gar nicht in Stande kommt, zu Stande kommt und das der Gast wirklich zufrieden aus dem Haus geht. Egal ob es eine Beschwerde vom Produkt oder eine Beschwerde vom Kollegen. Wichtig um den auch nachzugehen und das auch abzustellen, weil ich glaube dass viele auch grad Kollegen, die etwas machen und es ihnen gar nicht bewusst und so den Mitarbeiter dann auch zu konfrontieren ist schon wichtig.

3. Haben Sie anhand von Beschwerden gemerkt, dass sich Gäste verändert haben?

Also ich glaube das die Beschwerden heutzutage, ich bin in der Industrie seit 13 Jahren und in den letzten 13 Jahren hat man schon gemerkt, dass sich die Gäste schneller und häufiger und mehr beschweren über Dinge als vor 10 Jahren. Ich denke, dass liegt daran das Gäste viel Reisen und viele vergleichbare Produkte haben, die sich vergleichen auch im 5 Sterne Segment

und dann natürlich auch den Preis vergleich und im Endeffekt, was sie dafür bekommen. Ein ganz großer heutzutage ausschlaggebender Punkt ist, dass viel Gäste, A durch die Medien dermaßen getrimmt und schon erzogen werden. Es gibt ja heutzutage schon Berichte: Lassen sie sich das nicht gefallen, sie bekommen das und das an Geld, an Summe zurück wenn sie was erleben. Ob es jetzt eine Flugverspätung ist, oder ob es im Hotel irgendeine Sache ist. Ich glaube die Medien sind ein ganz ein großer Faktor, der eine Rolle spielt , das sie Gäste und die heutige Gesellschaft, dass sie dazu dahin getrieben werden und des weiteren ist es einfach so, dass die Bereitschaft für eine gewisse Leistung etwas zu bezahlen immer weniger wird und aufgrund dessen immer mehr Beschwerden zustande kommen, ich finde die Erwartungshaltung ist heutzutage wahnsinnig hoch geworden, aber steht nicht mehr im Vergleich zur Preisstruktur und das merkt man schon sehr sehr oft. Ich denke auch, dass viele Leute wissen wie es geht. Da einfach dementsprechend agieren und wenn es nur Kleinigkeiten sind. Manche Gäste natürlich, weil sie konstruktiv Kritik üben möchten und weil sie uns konstruktiv Feedback geben möchten, aber es sind auch ganz klar viele Gäste die einfach da sind um Profit daraus zu schlagen. Das merkt man schon, dass die Beschwerden in den letzten 10-15 Jahren viel viel mehr geworden sind. Ganz egal welche Gästestruktur. Im Pensum viel viel mehr geworden.

4. Welche Hilfsmittel sind in Ihrem Hotel vorhanden, um Gäste zu aktivieren ein Feedback zu geben?

Wir haben bei uns im Haus oder bei Kempinski weltweit ein Tool welches sich CSS nennt, Customer Satisfaction Survey. Das ist ein Fragebogen, den die Gäste automatisch nach ihrer Abreise bekommen, sobald eine Emailadresse hinterlegt ist. Es gibt einen Fragebogen, der komplett, das ganze Haus bewertet. Vom Service, zum Produkt, die einzelnen Abteilungen und da sieht man sehr schön wo man sehr gut darin ist und in welchen Bereichen wo man wahrscheinlich noch justieren muss. Das ist jetzt ein Tool, wo wir pro aktiv auf die Gäste zukommen. Natürlich eines der Standards bei Kempinki, bei Abreise zu fragen, ob der Aufenthalt zufrieden war und da bekommt man auch oft Feedback, positiv oder negativ. Also die Gäste bekommen einen Willkommensbrief aufs Zimmer, nicht alle Gäste, aber jetzt gerade die Stammgäste oder unsere VIPS, aber was nach einer bestimmten Sortierung stattfindet. Es heißt, er ist jetzt ein Stammgast oder VIP und die bekommen einen Brief vom Hoteldirektor, oder von mir oder der Lady in Red, die den Guest Relations Part übernimmt, mit der Anmerkung, Herzlich Willkommen und wir wünschen einen angenehmen Aufenthalt und wenn wir etwas für sie tun können lassen sie uns es wissen. Das ist auf jeden Fall ein Source. Die Gäste die bei uns am Empfang während des Aufenthaltes sind, die fragen pro aktiv ob alles zu ihrer Zufriedenheit ist und dann haben wir ein Konzept bei Kempinski, dass ist die Lady in Red. Das ist unsere Guest Relations Dame. Die Guest Relations Dame geht auch pro aktiv durch die Hotelhalle, durch das Frühstück, durch den Frühstücksraum und fragt hier ob alles zu ihrer Zufriedenheit ist oder ob wir irgendwas arrangieren dürfen. Das sind eigentlich die Faktoren, während des Aufenthaltes die

wir pro aktiv ansprechen um Feedback zu bekommen von den Gästen. Wir haben relativ wenig was jetzt schriftlich auszufüllen ist. Bei Kempinski und gerade wir auch als Palais Hansen möchten wegkommen von diesen Colleterals, von den Schreibsachen. Sehr viel IT mäßig. Wir haben noch ein zwei andere Sachen, wo Gäste während des Aufenthaltes Feedback geben können. Das ist einmal, da machen wir nach dem Check In einen sogenannten Courtesy Call. Unsere Dame aus unserer Telefonzentrale ruft die Gäste an ob alles zu ihrer Zufriedenheit ist. Das passiert aber gleich nach dem Check In. Das heißt, ob hier mehr oder weniger vom Zimmerprodukt in Ordnung ist und ob die Gäste irgendetwas noch zusätzlich benötigen. Die Gäste haben die Möglichkeit während des Aufenthaltes auf den Ipad eine Nachricht an unseren Hoteldirektor zukommen zu lassen. Auch hier um Feedback zu beten. Und das sind noch die Möglichkeiten die wir noch zusätzlich anbieten im Zimmer des Gastes oder für den Gast im Allgemeinen, aber wir haben jetzt nicht, das Gäste schriftlich niederlegen. Einen klassischen Fragebogen, den man bei uns abgeben muss. Das haben wir nicht bei uns im Haus.

5. Wie geht das Top-Management mit Beschwerden um?

Gerade unser Hoteldirektor, der Herr Lück ist wahnsinnig involviert, weil er wirklich gerne bescheid wissen möchte, was gut läuft und was nicht gut läuft und da gibt es auch eine bestimmte Struktur, die wir bei uns im Hause haben um über Gästebeschwerden oder auch konstruktive Gästefeedback das zu verteilen, das zu kommunizieren. Es ist einmal so, dass unserer Lady in Red, eine Übergabe schreibt, unteranderem auch an unseren Hoteldirektor, mit dem Tagesfeedback der Gäste. Das ist schon einmal ein Source. Dann gibt es jeweils in den einzelnen Abteilungen, Lobby, Restaurant, Rooms Service, Front Office, auch noch einmal die täglichen Übergaben, wo auch unteranderen die Gästefeedbacks dargelegt werden. Was auch noch einmal etwas ist. Dann bekommen wir eben auch sogenannte Alerts. Wenn jetzt Gäste etwas negativ bei unseren CSS bewerten. Der Hoteldirektor ist in jeden Beschwerden und Kommentaren involviert im klaren Bilde und jeder von als Abteilungsleiter ist komplett involviert und ich glaube, das ist auch das wichtige das man die Beschwerden ernst nimmt und nicht vernachlässigt. Vielleicht was für sie oder mich eine Lappalie ist, ist für einen anderen Gast etwas komplett anderes und eine riesen Beschwerde und deshalb ist es auch wichtig, dass der Abteilungsleiter und das Topmanagement informiert sind um Dinge auch einfach abzustellen. Wenn Dinge zwei drei fünfmal passiert, machen wir etwas falsch und Beschwerden im kleinen Rahmen werden von den einzelne Mitarbeiter gelöst, von der Rezeption, von den Restaurants und sobald sich ein Mitarbeiter nicht mehr wohl fühlt und es eine große Beschwerde wird mit mehreren Punkten, wird dann eben auch der Abteilungsleiter hinzugezogen, mit der Bitte Feedback und mit der Bitte sich der Beschwerde annimmt.

6. Hat ihr Hotel eine genaue Strategie (formell oder informell) oder Abläufe, wie sie mit unzufriedenen/reklamierenden Gästen umgehen?

Also von der Kommunikation, die habe ich gerade angesprochen. Von der Kommunikation ist es wirklich sehr standardisiert und die Mitarbeiter wissen genau, dass sie einfach Kommentare, sei es positiv oder negativ in ihre Übergabe reinschreiben und dementsprechend ob es dann noch eine Action geben muss oder nicht, das wird alles so festgehalten und kommuniziert unteranderem mit den Übergaben. Da haben wir eine relativ gute Struktur entwickelt, dass das auch alles klappt und den Gast dementsprechend zu erreichen und das unsere Follow ups getätigt werden. Bei uns gibt es im Hause keine Struktur dass man sagt, für die Beschwerde machen wir das, für die Beschwerde machen wir das. Ich glaube das kann man heutzutage auch nicht sagen, weil die Beschwerden einfach so individuell sind. Die Gäste einfach so individuell sind und man sich da heutzutage auf die Gäste einfach einstellen muss und da nicht einen Katalog F fahren kann und wirklich individuell die Beschwerden sich annehmen muss und dann dementsprechend wenn nötig auch individuell kompensieren muss.

a. Gibt es eigene Analyseverfahren im Hotel um Beschwerden aufzulisten?

Unsere Trainingsmanagerin bzw. auch Personal Assistent von unseren Hoteldirektor die sammelt das ganze Feedback von den CSS, von Tripadvisor aber auch von Kommentaren, die in den Übergaben stehen und sammelt das so in einer Exceltabelle mit den Abteilungsdatum, Gastname, welche Beschwerde es ist und man sieht dann ganz schön, von wo die Beschwerden dann kommen und ob es immer die selben sind. Das ist eine Möglichkeit und dann eine andere große Möglichkeit die wir uns ebenfalls ziehen, dass ist das CSS. Die Kollegin sammelt zwar alles in einem Topf aber CSS gibt auch eine tolle Möglichkeit zu sehen wo es immer wieder hackt und wo es von den Abteilung es höher geht oder runter geht von der Gästezufriedenheit und wir haben bei CSS je nach Belegung im Dezember zum Beispiel um mal eine Idee zu bekommen, hatten wir 150 Beurteilungen gehabt und mit 150 Beurteilungen von Gästen kann man schon, hat man schon eine tolle Range und hat auch ein tolles Feedback und wenn man wirklich von 150 sieht wir sind im Bereich im Value for Money, wir sind ein bisschen niedriger angesehen oder wir sind im Bereich Schnelligkeit in der Hotelhalle nicht gut bewertet, kann man schon Trends sehen und dementsprechend arbeiten wir pro aktiv dahin, dass wir das abstellen. Es ist schön zu sehen in den einzelnen Bereichen, wo die Bewertungen super sind, aber auch wo sie im Benchmark auf das Jahr gesehen relativ niedrig sind. Da gibt es drei vier Dinge im Haus wo wir wissen, dass es nicht 100% perfekt ist. Wir haben generell, ist eigentlich, alle Gästekommentare sollten in die Profilenotes der Gästekarteien reingehen, aber es ist schon nochmal ein separates Tool, wir haben noch das CSS was von Kempinski vorgeschrieben wird, was eben automatisch sag ich einmal ist. Dann haben wir unser eigenes „System“ wo wir selber manuell alle Gästekommentare in einer Exceltabelle sammeln. Tripadvisor, CSS, Gästekommentare die wir hier vor Ort hatten und die Systeme nutzen wir einfach um zu analysieren

und normalerweise sollten eben auch komplett alle Kommentare in die Gästekartei in die Profilnotes in dem Hotelsystem hinterlegt sein.

7. Welche Mittel (Empowerment, Flexibilität) haben ihre Mitarbeiter um mit reklamierenden Gästen umzugehen?

Eigentlich alle Mittel, das die Gäste happy das Haus verlassen. Auch hier muss ich ehrlich sein, gibt es keine Policy oder Procedure, die sagt ein Rezeptionist kann kompensieren bis zu 50 Euro, ein Supervisor kann kompensieren bis zu 100 Euro. Das gibt es bei uns nicht. Bei uns oder bei mir in der Abteilung oder bei den anderen Abteilungen ist die Devise. Bisschen der gesunde Menschenverstand und natürlich das Gefühl zum Gast. Ok was muss ich jetzt setzen, was für Action und zur Not dann dementsprechend, das der Mitarbeiter den Vorgesetzten hinzufügt, aber es gibt jetzt keine Richtlinie, dass man sagt, bis dahin kann man kompensieren oder nicht. Das Empowerment bei uns im Hause ist wirklich sehr sehr groß und da sind wir auch wirklich stolz drauf und freuen uns darüber, dass Kempinski einfach eine Gruppe ist, ja die uns die Verantwortung gibt und auch die Verantwortung an den Mitarbeiter weiter gibt. Es gibt kein bestimmtes Schema wie mit Beschwerden umgegangen wird, sei es jetzt den Posten von der Rechnung zu nehmen oder Kompensationen. Wenn man jetzt weiß, dass die Gäste noch nach dem Essen vielleicht in unsere Zigarrenlounge möchte. Da guckt man, dass man da etwas kompensiert oder anbietet umsonst. Wenn mir jetzt ein Gast ein komplettes Essen gegessen hat und im Nachhinein sagt, es ist ganz ganz schlecht. Es kommt immer drauf an wie ist die Beschwerde, wie wird sie herangetragen an den Mitarbeiter und umso mehr Information wir haben, umso mehr wir die Person und den Gast selber kennen, entscheiden wir dann wie wir reagieren. Auch hier gibt es keine Policy. Wir versuchen wirklich, dass der Gast happy aus dem Hotel geht oder in diesem Fall aus dem Outlet. Viel einfacher den Gast direkt zufriedenzustellen als den Gast irgendwie anzuschreiben, zurückzuschreiben. Der Aufwand steht in keinem Verhältnis mehr.

a. Wie gehen Sie mit Beschwerden um, die Gäste über Social Media oder Reiseplattformen tätigen (nur negativ, positiv) ?

Es wird immer mehr und es wird immer mehr Powerful diese Plattforms und deswegen sage ich gerade, dass Beschwerden, Gäste die aus dem Haus gehen sollten wirklich happy sein und es dann eben vielmehr Aufwand ist im Nachhinein zu bearbeiten, deswegen versuchen wir gleich on the Spot die Beschwerden hier im Hotel zu handeln. Im Allgemeinen ist es ein Tool die Plattform, die wir sehr schätzen. Wir arbeiten damit sehr viel. Wir arbeiten unteranderem um uns zu verbessern. Ich sehe das Tool bei den meisten Gästen, das sie wirklich ehrlich schreiben. In den wenigsten Fällen sehe ich, dass das Tool missbraucht wird um einfach eine gewisse Kompensation zu bekommen, aber im Allgemeinen sehe ich das schon als sehr positiv,

weiß aber auch das viele Häuser, viele, egal ob es Restaurants sind, Bewertungen selber schreiben, selber schreiben lassen, also das Tool an sich ist nicht immer zu 100% vertraulich. Man kann es nicht wirklich Vertrauen schenken. Das ist schon ein Tool, was ich schon skeptisch hinterfrage, weil es einfach nicht immer ehrlich ist. Im Grunde werden alle Beschwerden die auf dieser Plattform an uns herantreten beantwortet. Alle wahnsinnig positiven Reviews, die wirklich außer der Norm sind, beantworten wir und alles was im normalen, guten Mittelmaß ist beantworten wir nicht, weil das würde einfach zu viel werden, aber extrem positiv und extrem negativ, da setzen wir eben die Action.

b. Haben Sie spezielle Beschwerdemanagement Trainings für Ihre Mitarbeiter?

Wir haben bei uns eine Trainingsmanagerin im Hause, die eben so was auch präsentiert und trainiert. Das ist in verschiedenen Modulen. Ein Beschwerdehandling, was auch von Kempinski vorgeben wird, dass so was zu machen ist, womit der Mitarbeiter einfach eine Struktur an die Hand bekommt, wie man mit Gästen umgeht und spricht bei Beschwerden. Das man nicht ins Wort fällt, dass man auch nicht lauter wird und und und und. Das sind so gewisse Basisstrukturen, die wir halt trainieren und dann ist ganz klar viel von Erfahrung her. Umso länger Mitarbeiter im Geschäft sind, umso mehr Mitarbeiter auch mit Beschwerden umgegangen sind, umso professioneller und umso fitter sind sie einfach.

8. Wie reagieren Gäste auf einen guten Beschwerdemanagementprozess?

Ich glaube, dass ist A und O, dass wir unseren Job richtig gemacht haben wenn es eine riesen Beschwerde gegeben hat und wir die Gäste aber soweit gebracht haben, dass sie mit einem Lächeln das Haus verlassen, dass sie mit einem Lächeln, egal wo sie auf der Welt sitzen eine Email schreiben und sagen: Es ist Top, wir kommen gerne wieder, vielen Dank, es war sehr professionell. Man merkt schon, dass die Gäste das auch wirklich wertschätzen, wenn man richtig an die Beschwerde ran geht, mit dem richtigen Approach und dann haben wir auch viele Gäste die wiederkommen. Das ist schon sehr wichtig.

9. Konnten Sie nach einem guten Beschwerdemanagementprozess einen positiven Effekt oder eine positive Auswirkung in Bezug auf Gästeloyalität und stärkere Beziehungen zu Ihrem Haus feststellen?

Ja, also wir haben viele Stammgäste. Ich bin bei Kempinski auch schon relativ lange und ich kann mich daran erinnern, dass wir viele Stammgäste, viele Gäste als Stammgäste gewonnen haben, die in den ersten Monaten und ersten Aufenthalten sich nur beschwert haben und irgendwann wussten wir aber wie wir die Gäste zu nehmen haben und wussten was die Gäste gerne haben möchten und konnten dementsprechend die Gäste die sich beschwert haben zu

Stammgästen bringen und Stammgäste nicht im eigenen Haus sondern übergreifend auf Kempinski, was super ist.

10. Glauben Sie, dass ein gutes CRM Management das Image des Hotels erhöhen kann

Ich glaube schon, man bekommt immer ein wenig Eindruck, aber ich glaube schon. Wir sind bei CSS bei der Gästezufriedenheit auf Platz 1 letztes Jahr gewesen bei allen Kempinski Häusern weltweit, was eine tolle Sache ist und man sieht schon das die Gäste, wiederkommen. Man sieht, dass die Gäste positiv kommentieren. Wir waren nicht wirklich happy aber das Problem wurde angenommen, wir sind wiedergekommen. Man hört es dann auch bei dem einen oder anderen Gast der eincheckt und der sagt: „bei Tripadvisor haben wir schon gehört. Toll. Man bekommt es mit Sicherheit nicht so stark zum Spüren, aber den einen oder andere Richtung sieht man schon und hört man das schon aufgrund des Beschwerdemanagement.

11. Wie könnten Sie Beschwerdemanagementprozesse in Ihrem Hotel verbessern?

Nein, ich glaube perfekt ist immer irgendwie nie etwas. Man hat immer Raum nach oben. Ich denke sowie wie wir es im Moment machen mit dem Beschwerdemanagement ist wirklich gut. Es muss natürlich wirklich ganz klar festgelegt werden, wer was macht und ich glaube wo wir hier noch bei uns im Hause Potential haben, ist das auch selbst eine kleine Beschwerde einfach dokumentiert wird und ein Follow up gemacht wird. Ich glaube, dass uns die ein oder anderen Kommentare, nicht Beschwerde, sondern Gästekommentar, vielleicht wirklich, dass wir die einfach nicht erkennen oder nicht kommunizieren und das sind dann die Dinge die wir dann auch verbessern können, aber ansonsten finde ich das Beschwerdemanagement, sowie es funktioniert relativ gut. Kommunikation ist da, die Struktur ist da, wer was macht, wer für was verantwortlich ist und sehe einfach nur noch Potential, dass man wirklich jeden kleinsten Kommentar kommuniziert, den nicht irgendwie versteckt, weil es einem peinlich ist oder weil man nicht erwähnt werden möchte von der Abteilung her. Da sehe ich jetzt noch Raum nach oben vom Beschwerdemanagement.

Vienna, 21/1/2015

10.17 Interview Hotel I, Expert IA/General Manager

1. Welche Position und Aufgaben haben Sie im Hotel?

Ich bin General Manager vom Grand Hotel und vom Hotel The Ring und bin Geschäftsführer des Hotels.

2. Wie sehen Sie grundsätzlich Beschwerden und wie wichtig sind Beschwerden für Ihr Hotel?

Also Beschwerden sind eigentlich immer nicht gut, weil eigentlich sollte es keine Beschwerden geben. Das ist aber illusorisch, es gibt immer irgendwo konstruktive Kritik, die Gäste an Hotelleistungen oder an Restaurantleistungen üben, was auch berechtigt ist oder auch unberechtigt ist, dass steht mir aber nicht zu, dass zu beurteilen. Ja, ich würde mich nie über den Gast stellen und seine Einschätzung zu seiner Situation sagen: das ist nicht so. Ich würde vielleicht eine andere Darstellung des Ganzen wählen, aber würde niemals hingehen und. Das ist abwegig. Das heißt, für mich, für uns ist das Beschwerdemanagement immer eine Chance, immer Dankbar für konstruktive Kritik, die von den Gästen uns gegenüber geäußert werden. Wir sind viel im Haus unterwegs, wir sehen viel, wir prüfen anhand unserer Standards immer wieder Serviceabläufe. Wir haben externe Checks, die das auch noch einmal überprüfen, Mysterychecks, wir sind immer bei dem Thema Qualität, eigentlich jeden Tag von Morgens bis Abends behaftet, aber man sieht natürlich nicht alles. Das heißt, ich bin, wann etwas passiert, jedem Gast dankbar, wann er seine konstruktive Kritik äußert. Weil nur so können wir uns weiterentwickeln, nur so haben wir die Möglichkeit, diese Fehlerquelle zu analysieren, zu schauen, warum weshalb wieso ist das passiert und was müssen und können wir tun, dass es in Zukunft nicht mehr passiert.

3. Haben Sie anhand von Beschwerden gemerkt, dass sich Gäste verändert haben?

Nein, also das würde ich nicht sehen. Natürlich, die Gäste werden immer anspruchsvoller, weil es gibt natürlich immer mehr Möglichkeiten, irgendetwas zu bekommen, zu haben und die Ansprüche der Gäste werden ganz normal immer höher in der Hotellerie. Das ist aber ein Prozess, den gibt es schon seit mehreren Jahren, ja aber wir stellen uns dem, das ist völlig normal.

4. Welche Hilfsmittel sind in Ihrem Hotel vorhanden, um Gäste zu aktivieren ein Feedback zu geben?

Ja das machen wir. Es gibt für alle Gäste die bei uns übernachten, nach dem Aufenthalt, jeder bekommt einen Post Day Letter, in dem praktisch die Gäste die Möglichkeit haben, unsere Leistung zu bewerten und den bekommt jeder Gast, sofern er eine Email Adresse angegeben hat im Meldezettel einen zugeschickt.

a. Werden auch die Mitarbeiter dazu angespornt um Gäste aktiv um Feeback zu geben?

Ja absolut, wir machen das täglich in beiden Hotels, wir haben die Courtesy Calls die wir machen am Empfang, wo die Empfangsmitarbeiter jeden Abend, bei neuangereisten Gästen, ab einer gewissen Uhrzeit, wenn die installiert sind, die sind da, wir sind sicher das wir Sie nicht stören, werden Courtesy Calls gemacht, um zu prüfen, ist alles in Ordnung bei Ihnen im Zimmer, fühlen Sie sich wohl, gibt es noch irgendwas, was wir für sie tun können und da tritt natürlich das eine oder andere, da sagt der Gast, naja kann mir jemand den Safe noch einmal zeigen. Ich hab das nicht so verstanden, das geht nicht oder wie ist das mit dem Internet usw. usw. Das ist schon mal eine aktives einfordern beim Gast, wo wir sagen, Lieber Gast, was können wir für dich tun, um deinen Aufenthalt bei uns als bestmöglich zu machen.

5. Wie geht das Top-Management mit Beschwerden um?

Aber sicher, ich bekomme jede Beschwerde, ich bekomme alle Courtesy Calls von beiden Hotels täglich auch zugesandt, ich schaue mir alle an, wenn es Fragen gibt oder wenn es Dinge gibt, wo ich meine ich müsste mich einschalten, dann tu ich das, da haben wir auch flache Hierarchien, da sind wir also nicht an alle Hierarchie Stufen die wir im Hotel haben gebunden, sondern da wissen die Mitarbeiter sehr genau auch das sie direkt an mich gehen können, tun sie dann auch wann es erforderlich ist. Also ich krieg das alles mit, ich kümmere mich auch selbst um Beschwerdehandling, je nachdem, welche Reklamation es ist, übernehme ich es selbst, rufe selbst die Gäste an, schreibe einen Brief, biete etwas an, als kleine Wiedergutmachung und ist für mich selbstverständlich. Es ist eine große Chance, aus einem Gast der nicht zufrieden war, einem in Zukunft beständigen Stammgast zu machen. Es ist so. Es ist so. Es sehen auch die Mitarbeiter, was ich auch oder wir an die Mitarbeiter immer weitergeben. Wir sagen, seid bitte immer offen, hört auch das an. Klar da gibt es auch Schulungen, Reklamationshandling, wie das genau abläuft und die Mitarbeiter wissen ganz genau, jederzeit ist jemand da, wenn sie es selber nicht mehr schaffen sollten, mit Rat und Tat zur Seite steht.

6. Hat ihr Hotel eine genaue Strategie (formell oder informell) oder Abläufe, wie sie mit unzufriedenen/reklamierenden Gästen umgehen?

Es gibt den Weg, wie Reklamation weitergegeben wird, wie sie bearbeitet werden, die Mitarbeiter haben auch eine Möglichkeit, selbst zu agieren, also Bsp. Ein Oberkellner im Restaurant Trallala Trallali hat den Gast, der war mit dem Essen nicht zufrieden. Wir diskutieren nicht mit dem Gast, ob es gut oder schlecht war. Wenn der Gast sagt, die Leistung war nicht gut, nehmen wir das so hin, nehmen diese Position auch von der Rechnung. Nicht geben noch einen Kaffee aus oder bekommt noch einen Digestif, wie es so vielfach gehandhabt wird. Nein, es ist die Leistung, die der Gast von uns in Anspruch nehmen wollte, nicht in Ordnung, dann nehmen wir Sie von der Rechnung. Der Gast braucht dafür nicht zu bezahlen.

Bei einem Hotelgast kommt es immer drauf an, auf den Grad der Beeinträchtigung, also nicht. Ich würde nicht weil ein Handtuch gefehlt hat einen 5 tägigen Aufenthalt complementary machen. Das mach ich nicht, das wäre ja Wahnsinn. Aber da schaut man schon mit gewissen Prozentabschlägen, die aber auch bei den Mitarbeitern, der FO Manager oder Rooms Division Manager eigenmächtig, ohne mein Zutun handeln können. Dann machen wir das. Oder es gibt ein Gugelhupf, wir haben ja den weltbesten Gugelhupf und den mögen alle unheimlich gerne und dann geben wir einen Gugelhupf. Ich habe jetzt ein Thema gehabt, da war jemand nicht zufrieden, eine Dame, die war über Silvester bei uns. Die hat zweimal Etagenservice bestellt und beides Mal war anscheinend das Essen nicht mehr richtig heiß. Gut, sie war 4 Tage da, sie hätte jederzeit die Möglichkeit gehabt, sich an uns zu wenden während ihres Aufenthaltes. Sie hat eine Bewertung geschrieben, aus dieser es hervorging. Dann habe ich also die Dame kontaktiert und habe gesagt, ja schade, dass sie nicht die Gelegenheit ergriffen haben, während ihres Aufenthaltes, schon nach mir oder nach meinen Kollegen zu fragen. Wir hätten gerne alles daran getan, um das wieder gut zu machen. Ich habe ihr auch dann angeboten, dass sie uns ihre Kontendaten gibt, sodass wir zweimal Roomservice zurücküberweisen können und gutschreiben, aber das wollte sie dann nicht. Hat sie mir dann zurückgeschrieben und dann hab ich ihr dann angeboten, wir machen es dann so und ich schicke ihnen unseren Gugelhupf als kleine Wiedergutmachung. Ich glaub sie kam aus der Schweiz. Damit war sie mehr als fein, war happy, glücklich. Es hat sich eine Kommunikation und ein Kennenlernen ergeben, wo ich sicher bin, dass diese Dame eine gute Erinnerung an uns hat. Und das ist das Ziel.

c. Gibt es eigene Analyseverfahren im Hotel um Beschwerden aufzulisten?

Also auflisten tun wir das nicht, wir analysieren das selbstverständlich, ja das wir, es wird jede Reklamation besprochen und wir schauen daneben was oder woran es lag, ist es ein Kommunikationsproblem, ist es Nachlässigkeit gewesen, was war es. War es eine Einmalige Geschichte. Gibt es mehrfach schon, haben wir das schon Mehrfach gehabt, um den Prozess sag ich einmal dorthin positiv zu beeinflussen, damit er nicht mehr vorkommt. Manchmal sind es Klei-

nigkeiten, nur Schräubchen die man drehen muss, wo Dinge aufkommen, weil es Kommunikationsprobleme gab in der Abteilung, die haben irgendwelche Dinge nicht weitergetragen, und dadurch gab es bei dem einen oder anderen Mitarbeiter hat er etwas Falsch umgesetzt. Kommt vor, ist menschlich.

d. Haben Sie auch eine eigene Software oder ein eigenes Programm für Feedbacks?

Also es wird überall in die Files eingetragen, von den Gästen wo wir praktisch wenn irgendwas gewesen ist es dadurch festhalten, damit man auch weiß wenn der Gast oder die Gäste wieder anreisen. Achtung! Beim letzten Mal war etwas nicht in Ordnung. Bitte seid vorsichtig.

7. Welche Mittel (Empowerment, Flexibilität) haben ihre Mitarbeiter um mit reklamierenden Gästen umzugehen?

Es ist ganz wichtig, es ist ein ganz wichtiger Punkt, dass Mitarbeiter empowerd sind, denn ansonsten ist es für den Mitarbeiter kein gutes Gefühl, wenn er eine Reklamation entgegennimmt und bei allen was er tun kann sich rückversichern muss. Was stellt er da als Person, als mündiger Mitarbeiter wird er sich kaum fühlen und das was wir wollen und brauchen in diesem Gewerbe sind mündige Mitarbeiter. Selbstbewusste, aufrechte Mitarbeiter, die wirklich mit Reklamation umgehen.

a. Wie gehen Sie mit Beschwerden um, die Gäste über Social Media oder Reiseplattformen tätigen?

Das ist ein Muss, ist ein Muss. Man darf nicht unterschätzen, diese Plattformen wie Tripadvisor zum Beispiel für unsere beiden Hotels. Das ist die am meisten greifende für den internationalen Touristen, das ist die am Meistgelesene, die sind nicht mehr wegzudenken. Durch diese Bewertungen, auch mal negativ, das gibt es auch, ist es aber so, dass wir aber überwiegend die positiven Seiten haben, da gewinnen sie neue Gäste. Wenn sie schnell beantworten und zügig rangehen zeigt es auch, dass sie Interesse haben an der Beantwortung von Bewertungen etc. pp. sofern es geht, es geht ja nicht überall. Es zeigt auf, dass sie damit arbeiten, ist ein ganz wichtiges Tool. Es ist im Übrigen auch so. Wir sind ja hier bei Leading Hotels angeschlossen und drüben bei Priorities Hotels, es gibt ja auch da Plattformen, wo also auch die Gästezufriedenheit festgehalten wird, die auch dann mit den Mysterychecks ein Gesamtergebnis, zur Qualitätssicherung zum Hotels ausgewiesen wird.

b. Werden nur negative oder auch positive Reviews beantwortet?

Alle, alle damit man sich bedankt dass er sich die Mühe gemacht hat usw. Selbstverständlich.

c. Haben Sie spezielle Beschwerdemanagement Trainings für Ihre Mitarbeiter?

Haben standardisierte Reklamationshandlings.

8. Wie reagieren Gäste auf einen guten Beschwerdemanagementprozess?

Happy, Happy, sie schaffen es in einem von 200 Fällen vielleicht nicht einen Gast wieder einzufangen, aber das gibt es, das liegt manchmal an den Mensch selbst.

9. Konnten Sie nach einem guten Beschwerdemanagementprozess einen positiven Effekt oder eine positive Auswirkung in Bezug auf Gästeloyalität und stärkere Beziehungen zu Ihrem Haus feststellen?

Haben wir gehabt, natürlich wenn man Wien als touristische Destination nutzt, kommst du natürlich nicht 5 mal im Jahr, es sei denn du bist Wien Fanatiker. Das heißt er reist dann nach Paris, Rom oder sonst irgendwas. Aber wir hatten das, ich hatte das 2-3 Mal bei Quellen die eine Reklamation gehabt haben, die dann wieder gekommen sind. Ich biete dann auch häufig an, in den Emailverkehr oder Telefonverkehr, wenn sie das nächste Mal kommen wollen, bitte scheuen sie sich nicht davor, mich persönlich zu kontaktieren, ich kümmere mich persönlich um ihre Reservierung. Das kommt immer gut an, obwohl es die Gäste in den seltensten Fällen nutzen. Das ist ganz interessant. Aber es ist noch einmal ein Zeichen der Wertschätzung, dass man sich noch einmal persönlich zu Verfügung stellt, dass alles beim nächsten Mal gut geht.

10. Glauben Sie, dass ein gutes CRM Management das Image des Hotels erhöhen kann?

Kann ich schlecht beurteilen diesen Austausch, kann ich nicht nachvollziehen.

11. Wie könnten Sie Beschwerdemanagementprozesse in Ihrem Hotel verbessern?

Na das Einzige ist, bei der, aber ist von Fall zu Fall verschieden. Im Prinzip ist der Prozess eigentlich sehr gut, sowie wir ihn haben. Bei dem einen oder andren Mal fordere ich im nachhinein schon noch einmal ein, auch solange die Gäste im Haus sind und es gibt eine Unzufriedenheit, dass man auch noch einmal häufiger nachhackt ob dann alles in Ordnung ist, in der Zeit des Aufenthaltes. Das ist noch ein bisschen, wo wir bisschen tiefer gehen werden. Da sind

wir schon dabei, aber diese Nachsorge, während der Gast noch im Haus ist, das ist wichtig, Nicht nur, dass eine Reklamation bearbeitet wird und damit ist dieses Thema erledigt. Sondern wirklich schaut und nochmal versucht, irgendwo in Kontakt kommt mit dem Gast. Ist alles in Ordnung usw. denn es steigt unglaublich die Wahrnehmung des Gastes.

Vienna, 14/1/2015

10.18 Interview Hotel J, Expert JA/Assistant Front Office Manager

1. Welche Position und Aufgaben haben Sie im Hotel?

Meine Position, ich bin Assistant Front Office Manager, das heißt ich bin zuständig für Rezeption, Concierge, Bell Staff, Execcutive Lounge, und bin deswegen vor allem Front of House. Alle Gäste kommen zu uns an die Rezeption, alle Anfragen, Beschwerden, Anliegen kommen zu uns. Hab auch früher Guest Relation gemacht und war auch viel für Beschwerden verantwortlich und hab mich darum auch gekümmert.

2. Wie sehen Sie grundsätzlich Beschwerden und wie wichtig sind Beschwerden für Ihr Hotel?

Beschwerden sind natürlich schon sehr wichtig, daraus lernt man, es kann durchaus einiges schief laufen. Das ist in jedem Haus so, es ist ein großes Haus, es kann passieren, aber es hilft uns, uns zu verbessern und deswegen nehmen wir jede Beschwerde sehr ernst und kümmern uns, dass die Gäste wieder zu uns kommen.

3. Haben Sie anhand von Beschwerden gemerkt, dass sich Gäste verändert haben?

Es kommt ganz auf die Gäste an, wir sind ein Konferenzhotel und haben deswegen sehr große Menschenmengen und man muss auch sagen die unkomplizierteren sind die Konferenzgäste. Die individuellen, die touristischen Gäste sind ein wenig anspruchsvoller. Sie forschen mehr im Internet nach, aber sehen Hilton eher als Luxushotel als Konferenzhotel, was wir eigentlich sind und erwarten sich deswegen schon im vorhinein mehr und natürlich einige erkundigen sich auf Tripadvisor oder Social Media generell und kommen mit Erwartungen oder nutzen es ein bisschen aus. Die haben sich beschwert oder haben es von Freunden gehört und haben etwas bekommen, vielleicht probiert man das auch dann aus. Solche Vorfälle sind auch schon vorgefallen.

4. Welche Hilfsmittel sind in Ihrem Hotel vorhanden, um Gäste zu aktivieren ein Feedback zu geben?

Also prinzipiell, der erste Punkt den wir machen, wir fragen bei Check Out, aber auch während des Aufenthaltes ob alles in Ordnung ist und sie zufrieden sind. Nach Check Out gibt es auch ein Gästefeedback Fragebogen der verschickt wird, es ist aber, es läuft nicht über uns, es ist eine externe Firma, die halt sich Gäste aussucht, damit wir sozusagen es nicht beeinflussen können. Da gibt es auch Feedback, doch am meisten über Social Media, die Gäste können

schreiben. Ansonsten haben mir noch das Make and Bride System, das ist auch für unsere Gäste sichtbar, da steht halt, wenn sie nicht zufrieden sind, wenn etwas nicht passt, sagen sie etwas, geben sie uns bescheid und wir kümmern uns um sie. Also das werben wir auch an, dass die Gäste zufrieden unser Hotel verlassen. Wir machen auch Courtesy Calls nicht direkt nach Check In sondern ein paar Stunden später oder auch am nächsten Tag. Auch die Telefonzentrale, wenn jemand anruft und ein Kissen braucht zum Beispiel, wird auch gefragt ob alles in Ordnung ist, ob man noch was tun kann. Also Prinzipiell gibt es nur mehr im nachhinein Fragebögen, aber wir haben schon sogenannte Hilton Moments, da kann man Mitarbeiter erwähnen, die besonders toll oder aufmerksam waren, die etwas Tolles geleistet haben, aber diese Feedbackfragebögen gibt es eigentlich nur mehr online.

5. Wie geht das Top-Management mit Beschwerden um?

Sehr, unser Hoteldirektor legt da sehr sehr viel Wert darauf. Er beantwortet einiges, wirklich selber, kümmert sich um die Gäste selber, schaut dass sie wieder zurückkommen, dass nächstes Mal Abläufe besser vollzogen werden.

6. Hat ihr Hotel eine genaue Strategie (formell oder informell) oder Abläufe, wie sie mit unzufriedenen/reklamierenden Gästen umgehen?

Es gibt schon Richtlinien, was sie tun können für Gäste, aber wir vertrauen unseren Mitarbeiter damit sie handeln im unseren und im Interesse der Gäste. Es gibt keine genauen Regeln die sie befolgen müssen sollen. Es gibt eine Richtlinie, die sie einhalten sollen können, aber jeder ist eigentlich freibefugt eine Entscheidung zu treffen.

a. Gibt es eigene Analyseverfahren im Hotel um Beschwerden aufzulisten?

Wir haben ein eigenes System. Das heißt Revinate. Das sucht von den ganzen Social Media Seiten das Feedback zusammen, auch natürlich von dem Feedback, dass wir per Email erhalten. Das wird sich jede Woche angeschaut und es wird recherchiert was passiert ist. Zum Beispiel das Frühstück Es gab eine Zeit lang, einige Beschwerden über das Frühstück. Da wurden auch Maßnahmen eingeleitet um es zu verbessern. Das bekommen wir wöchentlich eigentlich einen Report von unseren Social Media Cooperater. Der kümmert sich darum.

b. Haben Sie auch eine eigene Software oder ein eigenes Programm für Feedbacks?

Dieses Revinate ist eigentlich keine Software für Beschwerden, das ist eigentlich eine Software, die uns anzeigt auf welchen Portalen wie wir bewertet worden sind. Da haben wir einfach einen Überblick wo wir gerade stehen, nicht nur Beschwerden, sondern auch positives. Also oft ist es sehr anonym, außer der Gast meldet sich direkt bei uns und dann haben wir ein Stammkundenprogramm wo wir auch Profile erstellen können und reinschreiben, was passiert ist.

7. Welche Mittel (Empowerment, Flexibilität) haben ihre Mitarbeiter um mit reklamierenden Gästen umzugehen?

Also wir unterstützen unsere Mitarbeiter wirklich sehr, dass sie selbständig und schnellstmöglich den Gast zufriedenstellen, dass heißt wenn der Gast sich beschwert, dass etwas nicht funktioniert hat, dann können sie eine Entscheidung treffen, ok dann nehme ich etwas von der Rechnung, oder lade den Gast auf ein Getränk ein oder ein Abendessen. Bei uns hier im Hilton Vienna ist jeder so, dass unsere Mitarbeiter ein großes Empowerment haben. Sie dürfen wirklich sehr viel selber entscheiden und müssen keine Angst haben, dass sie etwas falschen. Das einzige was sie falschen machen könnten, ist nicht zu handeln.

a. Nutzen und nehmen Mitarbeiter diese Möglichkeiten auch an?

Schon, je nachdem wie lange der Mitarbeiter schon da ist und welche Position er hat, es ist aber auch schon, dass sie manchmal auch Rücksprache halten aber prinzipiell kommen sie mit eigenen Ideen zu uns. Das und das ist vorgefallen, ich würde das so und so handeln. Ist das in Ordnung, dann sagen wir natürlich oder sagen so wäre es besser. Wir geben schon Ratschläge aber prinzipiell entscheiden sie selber.

b. Wie gehen Sie mit Beschwerden um, die Gäste über Social Media oder Reiseplattformen tätigen?

Es werden alle beantwortet. Bei Tripadvisor ist es ja so, da kann man private Nachrichten schreiben, man kann sie aber auch Public posten. Wir beantworten aber jeden. Es werden aber viele public gepostet aber auch alle privat beantwortet. Wir alle denken, wenn man etwas Positives hört. Die meisten sagen nix, wenn etwas positives war und verlassen das Hotel und sie nehmen sich aber die Zeit, machen sich die Mühe etwas zu schreiben und es für jeden schön, wenn man auch positives Feedback lesen kann und es auch an die Mitarbeiter weitergegeben werden kann und deswegen werden alle beantwortet.

c. Haben Sie spezielle Beschwerdemanagement Trainings für Ihre Mitarbeiter?

Bei der Einschulung hat man 2 Tage Trainings und da ist Beschwerdemanagement auch dabei und wenn sie fragen haben können sie jederzeit zum Abteilungsleiter gehen und werden da neu geschult und Tipps gegeben. Am Beginn und kontinuierliche Schulungen. Learning bei Doing so schön wie man sagt.

8. Wie reagieren Gäste auf einen guten Beschwerdemanagementprozess?

Sie kommen wieder. Sie reagieren natürlich positiv. Sie freuen sich dass man sich der Sache annimmt und im Idealfall kommen sie wieder zurück.

9. Konnten Sie nach einem guten Beschwerdemanagementprozess einen positiven Effekt oder eine positive Auswirkung in Bezug auf Gästeloyalität und stärkere Beziehungen zu Ihrem Haus feststellen?

Auf alle Fälle.

10. Glauben Sie, dass ein gutes CRM Management das Image des Hotels erhöhen kann?

Ich glaube, nichts ist schlimmer, wenn ein Hotel, warum man sich auch beschwert, weil etwas nicht gepasst hat und das Hotel reagiert gar nicht oder nicht ordentlich. Ich glaub das schadet sehr. Das muss schon in Ordnung sein. Es kann immer was passieren aber man muss ordentlich reagieren darauf.

11. Wie könnten Sie Beschwerdemanagementprozesse in Ihrem Hotel verbessern?

Das ist eine schwierige Frage. Ich denke wenn jeder Mitarbeiter sich der Verantwortung annimmt und das wirklich selbst löst, würde es einigermaßen schneller oder überhaupt gemacht werden. Ich bin mir sicher, das hier und da eine Beschwerde nicht zu uns kommt. Der Gast beschwert sich vielleicht, ich sage jetzt einmal zum Beispiel. Bei einem Zimmermädchen oder einen Jungservicekellner und der entschuldigt sich zwar, aber gibt es nicht weiter und da denkt sich der Gast. Na gut das war jetzt, ich hab mich beschwert und es kam nichts zurück. Ich glaube wenn jeder wirklich das weitergeben würde, wäre es vielleicht bisschen besser. Bei den Trainings muss ich schon sagen, da ist Hilton schon sehr dahinter, also wir bekommen alle, wir werden alle gut geschult. Es gibt sehr sehr viele Trainings. Gerade was die Gäste betrifft, was Beschwerdemanagement betrifft. Ich muss sagen, mir würde gerade nichts einfallen. Wir haben einen Trainingsmanager und es werden einige Trainings für uns gemacht. Vienna, 17/2/2015

10.19 Interview Hotel K, Expert KA/Hoteldirektor

1. Welche Position und Aufgaben haben Sie im Hotel?

Mein Aufgabengebiet ist, Hoteldirektor für das ganze Haus, das heißt für den gesamten operativen Bereich, ebenso die gesamte Koordination für etwaige Umbauten, Wartung und Renovierungsarbeiten und was außerhalb des Hauses ist, die Tortenmanufaktur ist, was nicht typisch ist für ein Hotel, die gesamte Tortenmanufaktur und das Thema der Marke, des Markenschutzes, das sind all unsere Themen.

2. Wie sehen Sie grundsätzlich Beschwerden und wie wichtig sind Beschwerden für Ihr Hotel?

Also grundsätzlich ist es mal so, dass man natürlich sich freut wenn man keine, das Ziel muss immer sein keine Beschwerden zu bekommen, aber wenn es Beschwerden gibt, dann soll man sie grundsätzlich, egal was es für eine Art von Beschwerde ist sehr sehr ernst nehmen, weil man hat nur einmal diese Möglichkeit aus einer nicht optimalen Situation, A einmal etwas zu lernen und B überhaupt etwas wieder gut zu machen und das ist eigentlich der Punkt worum es eigentlich geht, deswegen ist ja Beschwerdemanagement unglaublich wichtig, weil ich möchte versuchen, müssen versuchen, das ist das oberste Ziel, aus jedem Gast einen Stammgast zu machen. Das heißt den Gast an das Sacher an unser Haus an unsere Häuser zu binden, wenn es uns nicht gelungen ist, weil irgendetwas vorgefallen ist, wird er nicht wiederkommen, was noch viel schlimmer ist, er wird es auch weitererzählen, dass er etwas negatives erfahren hat. Deswegen versucht man natürlich im Beschwerdemanagement zu reagieren, adäquat zu reagieren, dass er positiv gestimmt ist und letztendlich noch eine intensivere Bindung zum Haus hat die er vorher hatte. Grundsätzlich muss ich sagen, dass es eigentlich nahe zu immer gelingt einen Gast zu drehen. Man muss nur ein gutes Einfühlungsvermögen haben, man muss gut zuhören können, man muss auch prompt und kompetent agieren, weil das ist im Normalfall versteht das jeder Gast und weiß es auch sehr zu schätzen. Also ich sehe das Beschwerdemanagement als eines der wichtigsten Dinge überhaupt in einem Hotel, das sich einem Gast unter Umständen in der Position umdrehe und meistens, dass ich eine intensivere Kommunikation mit dem Gast hatte, schriftlich, mündlich, telefonisch wie auch immer, ist diese Bindung dann eigentlich, ist sie intensiver und bleibt auch meistens intensiver. Also es ist etwas positives, es ist eigentlich ein Geschenk.

3. Haben Sie anhand von Beschwerden gemerkt, dass sich Gäste verändert haben?

Definitiv, Also der Gast ist viel kompetenter als er vor Jahren war, der Gast weiß viel mehr über Hotellerie, weiß viel mehr was er am Markt bekommt, er kann viel besserer Vergleiche ziehen. Im Zeitalter der Medien, der anderen Medien ist das natürlich, er kommt vorgefasst mit einer Meinung, weiß wie es hier aussieht, hat es sich runtergeladen, hat das gegoogelt, er weiß was man zu dem

Preis woanders bekommt, er wägt es ab und der Gast ist viel kompetenter und hat das Preis-Leistungsverhältnis, viel enger, mehr im Auge als es vor vielen Jahren war. Definitiv. Also ich weiß nicht ob sich die Beschwerden verändert haben, aber ich finde, dass Thema ist, ich kann jetzt nur vom Sacher sprechen, der Gast kommt mit einer gewissen Erwartungshaltung, die muss nicht nur abgearbeitet und erfüllt werden, sondern getroffen werden und wenn er viel Geld ausgibt und bei uns zahlt er recht viel weil wir mit Abstand, seit 5 Jahren die höchsten Durchschnittrate, oder seit 6 Jahren, wie auch immer, die wir auch durchsetzen, dann ist natürlich das Preis– Leistungsverhältnis, noch mehr beäugelt als wenn ich jetzt ein Schnäppchen mache. Das heißt man muss sich viel mehr anstrengen und man kann sich weitaus weniger leisten, weil man A, dieses Preis-Leistungsverhältnis beobachtet und B, aufgrund der starken Marke, weil die Marke Sacher ist schon relativ stark und wenn man woanders sagt, naja das ist halt passiert, aber Sacher, da geht das nicht. Da arbeiten wir schon auf zwei Seiten, weil wir einmal unter eigenen Druck stehen und zweitens dann auch die Marke Sacher ein großes Thema ist.

4. Welche Hilfsmittel sind in Ihrem Hotel vorhanden, um Gäste zu aktivieren ein Feedback zu geben?

Also grundsätzlich ist es so, wir müssen unterscheiden, wir haben einmal den Hotelbereich, das ist der Hotelgast, dann haben wir den F&B Gast, dann haben außerhalb des Hauses den Tortenkunden. Hotelgast sagen wir mal so, es ist etwas nicht in Ordnung, oder der Gast ist mit dem Zimmer nicht zufrieden, unsere Zimmer sind alle unterschiedlich, sind zwar vom Standard gleich, farblich anders, andere Lage, andere Grundrisse etc. Da versucht man natürlich auf den Gast einzugehen, um zu hören, was er möchte, wo das Problem liegt und versucht den Gast, wenn es jetzt am Zimmer liegt zu übersiedeln. Und das versucht man natürlich dann eine Besserstellung zu erreichen, das heißt wenn er ein kleineres Zimmer gebucht hat, dann ein größeres Zimmer bekommt. Wenn es etwas ist, was auf Fehler zurückzuführen ist. Wenn er sagt ich mag kein Blau, aber er ein grünes Zimmer mag, ist es jetzt kein schweres Verschulden. Wenn jetzt aber irgendetwas vorgefallen ist, etwas vergessen worden ist, von unserer Seite, dann wird man auf ihn eingehen, erstmals den Fehler beheben und dann auf irgendeine Weise eine Wiedergutmachung. Das ist eine Bandbreite, die unsere Mitarbeiter haben, wie sie agieren können. Das heißt, sei es wenn es ein Gast ist, der noch länger da ist, ein Upgrade bekommt oder kriegt eine spezielle VIP Einstellung, oder wir stellen ihnen einen Champagner rein oder er kriegt als eine Entschuldigung eine Torte, mit nachhause oder ins Zimmer gestellt. Das ist eine gewisse Bandbreite, wo unsere Mitarbeiter sich in der sie sich bewegen können. Wenn es etwas schräg, nicht ganz läuft von uns, verschuldet oder Stromausfall hatten oder Wassergebrechen hatten oder oder oder. Wenn gar nichts mehr geht. Der Worstcase ist ein Abzug von der Rechnung oder wenn es ganz ganz schlimm ist, ok es ist einfach gewesen, wir können es nicht mehr ungeschehen machen, wir laden sie noch einmal ein. Diese Situation ist selten, gibt es. Die Situation wo wir natürlich am tolerantesten waren, wie wir die große Baustelle hatten, wo das ganze Haus eingerüstet war und es war wirklich laut. Es gab keinen Raum wo sie dem entgehen konnten, wenn sie es nicht gesehen hatten, dann konnten sie es fast riechen, sie riechen ja den Staub oder auch gehört, da haben

wir natürlich bewusst, wenn Gäste an der Rezeption gestanden sind und kein Auge zugemacht haben, wobei wir in der Nacht nicht gebohrt haben, oder ich konnten nicht telefonieren, ich hab mein eigens Wort nicht verstanden, da waren wir auch sehr großzügig und das war auch der einzige Weg den wir machen konnten und einschlagen konnten, da haben wir gesagt, ok das ist so passiert, dann und dann ist das Haus fertig, wir wollen sie davon überzeugen, wir laden sie ein, kommen sie wieder und geben sie uns noch einmal eine Chance, das ist eine Flucht nach vorne, wenn man sagt, wir zahlen jetzt die volle Rechnung und da ist er so sauer und warum soll er sich das antun und wieder kommen, da braucht er eine Liebe zum Haus. Da kann man nur toleranter sein und großzügiger sein, weil man möchte A, dass er wieder kommt, die neue Umgebung kennlernt und B, das möglich auch kommuniziert wird, das eben passiert ist und man hat sich so bemüht und im Normalfall drehen sie alle Gäste, es gibt ganz ganz wenige Fälle die sagen das will ich nicht. Das ist sehr sehr sehr selten.

5. Wie das Top-Management mit Beschwerden um?

Ja es kommt drauf an was es ist. Ich werde nur dann eingeschalten, wenn irgendetwas, wo ich selbst agieren muss, aber bin informiert über alle Dinge, die, hoffentlich alle Dinge die nicht so laufen wie sie laufen, weil ich involviere mich selber sehr in den Ablauf, stehe auch im engen Kontakt mit dem Gästen, die Kommunikation ist sehr intensiv und dann ist das gut, das ich das vorher weiß und nicht das der Gast mir etwas erzählt, was er eigentlich schon längst gesagt hat. Das wäre eigentlich das kontraproduktivste.

6. Hat ihr Hotel eine genaue Strategie (formell oder informell) oder Abläufe, wie sie mit unzufriedenen/reklamierenden Gästen umgehen?

Das hat auch sehr viel mit den Kulturen der Nationen zum Tun. Es gibt Nationen, die kommunizieren das sofort, aber dann gibt es auch Nationen die kommunizieren das gar nicht oder erst über Dritte und dann erst später. Das ist eigentlich der gefährlichste Gast, der Japaner gehört da dazu. Es ist für uns sehr sehr schwierig, weil der lacht, Hi, Auf wiedersehen und verbeugt sich und so und zwei Wochen später bekommen sie ein Mail, oder Briefe, was auch immer und sagt, das war und das war nicht in Ordnung, aber sie das nicht wussten und vor allem das Schlimme ist, wenn sie die Möglichkeit hätten und sie es wüssten es gut zu machen. Das Zimmer, die Richtung, der Blick zur Oper war nicht richtig, Albertina oder Innenhof und sie hätten es ja locker ändern können, aber wenn sie es nicht wissen können sie es nicht ändern und das ist dann natürlich schade, aber es gibt es natürlich. Das hat was mit der Mentalität und Kultur zum Tun. Sei es über Tripadviosr, das wir sie darauf hinweisen Kommentare abzugeben oder den Gästefragebogen, auch grundsätzlich wird jedes Feedback, wie es auch immer kommt dokumentiert, sei es ein Brief, sei es ein Fragebogen, sei es Tripadvisor, sei es verbal, es war toll und ich komm wieder, oder es hat mir nicht gefallen, weil. Muss sofort dokumentiert werden. Erstens will ich das wissen, egal von welchem Gast es ist und B wird es dann sofort verankert, das wir es dementsprechend nächstes Mal erkennen können und wie z.B beim Umbau war es das beste Beispiel wo es vorbei war und die Gäste aktiviert haben besonders wo es Prob-

leme gegeben hat, weil es einfach laut war, Baustellenbedingt war, angeschrieben haben, es ist jetzt vorbei, es war schrecklich und laut, wir haben das Verständnis dafür, wir möchten ihnen das näher bringen, diese Probleme gibt es heute nicht mehr. Dieses Proaktive ist eine Flucht nach vorne und finde es wesentlich, ganz wesentlich.

Mitarbeiter haben standardisierte Abläufe, dass muss so gehen, damit man weiß wie man da vorgehen muss und vor allem wie man in Zukunft damit umgeht. Das heißt, es ist etwas passiert, wir haben die Möglichkeit, dass wieder gut zu machen. Der Gast kommt, dass wieder einzulösen und da baut sich auch eine gewisse Beziehung auf und das ist schon definiert auf was da geachtet werden muss. Da gibt es eine Checkliste, da geht man erst mal dem nach, was er angegeben hat und reklamiert hat, dass das alles in Ordnung ist und das es nicht mehr so ist, wie er es damals vorgefunden hat und achtet auf gewisse Dinge, die letztes Mal zu einer Reklamation geführt haben.

Standards sind auch schwer, da gib ich ihnen, gerade bei uns etwas schwierig, kann aber nicht sagen es muss ein gewisses Maß sein. Es kann nicht sein, überspitzt jetzt zu sagen, ein Gast hat ein Zimmer zur Oper zugeteilt, wollte aber ein gelbes Zimmer zur Hofburg, deshalb jetzt einladen, es muss schon einen gewissen Rahmen herhalten. Manchmal kann man es mit einer Torte lösen. Oft hat es auch mit dem Gast zum Tun, wie man mit ihm spricht, wie man mit ihm umgeht, das lotet man ganz schnell aus, wenn man genau weiß, dass ist ein Verfahren, eine Geschichte, das geht nicht, da muss ich jetzt einfach großzügiger sein und man muss auch sagen, da hängt auch immer ein Geschäft ab. Ein Gast der Individual gebucht hat, wird man zwar auch was tun, aber wenn ich sage ich habe einen Kunden, der ständig viel bucht, muss ich natürlich auch anders reagieren, da muss ich auch gewissermaßen schauen und abwägen. Aber ich bin persönlich erstmals involviert, wenn sie sagen Alarmstufe rot, da ist schon mehr passiert.

a. Gibt es eigene Analyseverfahren im Hotel um Beschwerden aufzulisten?

Also wir haben das früher gemacht, anhand der Fragebögen und dem Schulnotensystem, das ist aber sehr sehr schwer und das haben wir dann auch wieder sein lassen, aus dem Grund wenn ich sage ich habe 100 Fragebögen, 80 sind mit 1 angegeben worden, 10% mit zwei aber sind überall Kommentare dabei und das ist echt, das ist echt eine komplexe Arbeit, für unser Haus was zu Individuell ist, würde ich nicht tun, weil es gibt völlig ein falsches Bild. Wir wissen schon, wo unsere Problematik ist und da achten wir besonders drauf, was Plattformen anbelangt, wo wir wissen, da haben wir ein definitives Problem, da müssen wir aufpassen und filtern das auch dementsprechend, aber wir stellen keinen Statistiken mehr, das haben wir gemacht aber das ist so individuell um es zu verallgemeinern schlecht ist für unser Haus. Für unsere Gäste gibt es Feedbackbögen, aber die kommen immer weniger muss ich sagen, weil der Kunde sagt, der Gast sagt, er wird aktiv gefragt, im Normalfall was ihm gefällt oder missfällt oder er schreibt ein Mail und die Fragebögen sind die wenigsten die das ausfüllen. Ich glaube das wird auf Dauer nicht mehr. Es wird gefragt warum, was ihm gefallen hat und Missfallen hat. Wenn ich jetzt nur auf die Fragebögen zurückgreife, wäre es definitiv zu wenig, dafür gibt es viel zu viel Reiseplattformen, Tripadvisor und wie sie alle heißen und man muss auch sagen, dass

die Plattformen, natürlich ehrlicher sind als wenn man uns fragt. Ist ja logisch, wenn man über Dritte fragt ist es viel glaubwürdiger. Wenn ihnen ein Freund sagt, da war ich jetzt auf Urlaub, da ist es super; das ist 10 mal besser, als der Hoteldirektor von dem Haus wo ihr Freund war, sagt, wir sind ein super Hotel. Das ist logisch und menschlich. Man hört ja eher von Freunden und nimmt Tipps an von Freunden und Bekannten, oder von dritten Unbekannten, als von demjenigen selbst. Das ist normal.

b. Haben sie auch ein eigenes Programm für Beschwerden/ Feedback?

Nein wir haben keine, wir arbeiten rein mit dem Hotelsystem von Opera und archivieren es auch nur so. Wir haben keine eigene Software dafür. Wäre auch nicht notwendig dafür. Dazu muss ich sagen, da haben wir nicht soviel Beschwerden. Das wäre einfach, wir arbeiten mit Opera, wir vermerken es in Opera, wir dokumentieren die gesamten Abläufe darin, das heißt, in dem Moment in der der Gast anfragt oder anruft, hab ich das vor mir, geh den Kunden durch, achte darauf, dass es nichtmehr passiert.

7. Welche Mittel (Empowerment, Flexibilität) haben ihre Mitarbeiter um mit reklamierenden Gästen umzugehen?

Also wir haben so ein System, was für welche Variante angebracht ist. Damit es nicht vorkommt, wenn jemand sagt, Servicemitarbeiter, Roomservice hat vergessen Zucker zum Kaffee zu servieren; das er deswegen eine Übernachtung geschenkt bekommt. Das ist schon abgestuft, muss aber trotzdem individuell bearbeitet werden, man kann nicht strikt davon ausgehen, dass man sagt der bekommt eine Torte, und diese Größe, man braucht schon, ich kann immer nur sagen bei uns ein Fingerspitzengefühl, aber die Mitarbeiter im Front Office haben ein Tool, aus dem sie schöpfen können und die Abteilungsleiterin ist auch verantwortlich dafür, dass sie das auch nutzt und nicht in die eine als auch in die andere Richtung auslebt. Ich sehe die Belege, schau mir es auch genau an und hinterfrage das auch. In unserer Größe kann ich das auch tun. Wenn ich sehe, dass jeden Tag 5 Torten verschenkt werden, weil wir ständig eine Reklamation haben, dann haben wir einmal ein grundsätzliches Problem nicht nur wegen den Torten, sondern warum kommt es zur Reklamation. Das sehe ich anhand der Statistik, es wird auch genau dokumentiert, ich schau mir es wöchentlich an, welche Ausgaben wir haben, sei es ob wir jemanden einladen, aufgrund einer Geschäftsanbahnung oder weil er reklamiert hat, also es wird genau angeschaut.

a. Wie gehen Sie mit Beschwerden um, die Gäste über Social Media oder Reiseplattformen tätigen?

Ja die sind unumgänglich, ob es uns gefällt oder nicht und wir diskutieren das oftmals mit Mitarbeitern, die sagen, das ist so subjektiv. Natürlich ist es subjektiv und es wird immer subjektiv bleiben. Wenn sie jetzt irgendwo Urlaub machen und sagen, es hat mir überhaupt nicht gefallen, ist das sub-

jektiv, ob mir das jetzt gefällt als Hotelier oder nicht, das mag sein, aber sie sind mit einer gewissen Erwartungshaltung gekommen und haben das nicht erhalten was sie sich vorgestellt haben, was es immer auch war was sie sich vorgestellt haben. Wann sie sich vorgestellt haben wir sind, das perfekte Hotel für moderne Architektur und kommen rein und sehen Luster und Stuck und denken das ist nicht meins, werden sie nicht zufrieden sein. Das muss ich schon abwägen und das versuchen wir natürlich schon. Wir kommentieren nicht alle, weil das einfach nicht geht, wir sind jetzt seit 3 Jahren Nummer 1 Tripadvisor in Wien im Hotel und die ganzen guten außer der so unfassbar gut geschrieben ist, dass man darauf eingehen muss, tun wir nicht, aber wenn etwas negativ ist kommentieren wir es sofort um auch zu zeigen, dass wir es sehr ernst nehmen.

b. Haben Sie spezielle Beschwerdemanagement Trainings für Ihre Mitarbeiter?

Ja es gibt eigene Trainings, wir machen das regelmäßig, wir beginnen jetzt auch wieder in zwei Monaten verschiedene Schulungen, nicht nur Beschwerdemanagement, wo Mitarbeiter, es ist ja auch oftmals eine Unsicherheit. Wenn man gerufen wird und Manger on Duty ist und gerufen wird zu einer unguten Situation. Im Normalfall ist der Gast schon unrund; der fühlt sich unwohl und will jetzt, das dass jetzt genau alles anders passiert, das muss geschult werden. Das es eine gewisse Sicherheit gibt am Gast. Das man nicht so ganz verarmt hinkommt zum Gast, spürt der Gast ja, das bringt jetzt gar nichts. Der muss zumindest dann, wenn schon etwas passiert ist, das Gefühl haben der versteht mich, die verstehen mich, die nehmen mich ernst und werden das Problem jetzt lösen. Das ist eines der wichtigsten Dinge für ein Beschwerdemanagement, das muss geschult werden und das regelmäßig. Das muss man auch ständig nachbessern, das geht auch gar nicht anders, aber das werden wir in Zukunft noch intensivieren. Definitiv.

8. Wie reagieren Gäste auf einen guten Beschwerdemanagementprozess?

Positiv, also ich behaupte, das ist eigentlich was auch wir erleben, dass im Normalfall ein Gast, von einer negativen Situation positiv überrascht werden kann, nur wenn sie eine dementsprechende Aufmerksamkeit ihm entgegenbringen und eine Kompetenz an den Tag bringen, sonst wird es nicht funktionieren und das funktioniert tadellos, definitiv.

9. Konnten Sie nach einem guten Beschwerdemanagementprozess einen positiven Effekt oder eine positive Auswirkung in Bezug auf Gästeloyalität und stärkere Beziehungen zu Ihrem Haus feststellen?

Ich werde nie vergessen, vor vielen Jahren, ich glaube vor 15 Jahren, einen Japaner, der hat immer ein Zimmer gehabt zur Hofburg und hat mich damals verlangt, dass ich ins Zimmer komme weil in der Putzerei etwas eingelaufen oder eingefärbt ist und der war außer sich, das ist völlig untypisch für einen Japaner, das werde ich nie vergessen und der Japaner ist heute einer unserer besten Stamm-

gäste, der kommt regelmäßig mit Gästen, mit Freunden, heute lachen wir nur noch darüber. Das ist ein völlig untypisches Verhalten, wegen eigentlich einer Lappalie aber berechtigt, das haben wir auch wieder gut gemacht, ersetzt, alles kein Thema, aber man kann Kunden binden. Das ist kein Einzelfall. Es können Dinge passieren, wir sind alle Menschen, es kann etwas passieren, es kann ein Gebrechen sein, es kann ein Wasserschaden sein, auch das haben wir gehabt. Der Gast wohnt bei uns auf einmal ist ein Wassergebrechen oder oder oder, da muss man reagieren und im Normalfall versteht es der Gast. Natürlich ist es unangenehm, wenn man gerade in die Oper will und man steht im Wasser, das sind alles grenzwertige Fälle, aber es kann passieren. Man muss unterschieden etwas was wir direkt steuern können, natürlich ein Wasserschaden, es ist noch immer das Sacher, aber es ist ein Unterschied, ob ich sie jetzt mit Kaffee beschütte, anschütte oder ein Stromausfall ist. Das ist ein Unterschied. Natürlich fällt beides auf das Sacher zurück aber für den Gast macht es im Normalfall auch einen Unterschied. Das muss Situationsbedingt abgewartelt werden. Absolut. Absolut, ich halte es für einen der wichtigsten und größten Tools im Hotel überhaupt hat, dass man einen Gast prägt ins Positive.

10. Glauben Sie, dass ein gutes CRM Management das Image des Hotels erhöhen kann?

Ja absolut, absolut. Man ist zwar erst, wenn eine Reklamation entsteht, kratzt es am Image, aber sie können das Image absolut steigern, wenn sie sagen es ist passiert, es tut mir leid, es hätte nie passieren dürfen, ich verstehe sie voll und ganz, aber ich kann es nicht mehr ungeschehen machen aber das und das wird jetzt sein, dass es in Zukunft nicht mehr passieren wird. Dann können sie es definitiv steigern. Das Ziel sollte immer sein, keine Reklamation zu haben, aber ich sehe es als große Chance.

11. Wie könnten Sie Beschwerdemanagementprozesse in Ihrem Hotel verbessern?

Wie ich es verbessern könnte, im Prinzip sicher noch intensiver schulen, damit alle gleichmäßig auf dem Level sind und das ist auch meistens ein Typ Thema, weil ich muss mich trauen in eine Situation gerufen zu werden wo etwas gerade überhaupt nicht gut ist, das ist natürlich etwas was man ungerne tut. Das ist sicherlich etwas wo wir in gewissermaßen in gewissen Positionen noch Potential nach oben haben, aber das sehe ich. Das ist nicht das fachliche Thema. Fachliches ist es was nicht gefragt ist. Meistens eigentlich sind es Kompetenzthemen, zwischenmenschliche Themen wo der Gast sagt Hoppla, ich versteh es, aber das muss er erst ihnen sagen. In erster Linie versteht er es nicht, weil er es nicht will. Er bezahlt dafür und das will er das es funktioniert, also es gibt viele Dinge, die nicht der Norm entsprechend, wir aber trotzdem erfüllen und die müssen besonders gut erfüllt werden, weil es ein ganz bestimmte Zusatzleistung ist und das ist auch eine eigene Motivation, dass man es sich beweist, dass man es hinbekommt, wenn es andere nicht können. Das es eine außergewöhnliche Frage ist, wir werden es hinbekommen. Da ist die Enttäuschung größer wenn wir dann sagen, wir schaffen das nicht, aber das ist ein unglaublich großes und spannendes Thema muss ich ganz ehrlich sagen und ohne Reklamation geht es nicht in gar keinen Berufsfeld, egal ob es jetzt Hotellerie ist, Tourismus, nicht Tourismus ist, völlig egal. Es kommt in einer Autowerkstatt oder sonst irgendwas.

Ich fahr in die Werkstatt, alles wunderbar, tags später hat es den gleichen Schaden oder neuen Schaden. Das sind alles Dinge die passieren. Es ist nur die Frage, wie geh ich damit um, bin ich angefressen wenn ich. Mir ist gerade es passiert. In der Werkstatt, alles wunderbar, es kann nicht in Ordnung sein, alles in Ordnung, tags später ging es wieder los, natürlich war ich sauer, wirklich sauer, muss extra dahingehen, fahren, die Zeit nehmen, Taxi nehmen aber die waren wirklich so positiv, haben gesagt, es tut uns leid, wir verstehen das, wir gehen der Sache nach und das darf nicht sein und und und. Es heißt zwar nicht dass man immer Recht geben muss. Es gibt ja auch Situationen, indem Gäste das auch ausnutzen. Man muss vorsichtig, dezent mit viel Gefühl dagegen steuern. Man muss aktiv damit umgehen, man kann nicht alles zustimmen wenn es grün ist und nicht gelb. Sie haben Recht. Man muss schon sagen, es ist nicht, es kann nicht, es soll nicht, es wird nicht. Da muss man natürlich dem Klientel entsprechend agieren. Da gehört natürlich Fingerspitzengefühl dazu und das ist natürlich in der Luxushotellerie ein heikles Thema.

Vienna, 16/2/2015.